NOKIA

Connecting People

来自北欧的通信传奇：诺基亚

韩大勇 ⊙ 编著

探寻行业王者智慧，觅求企业制胜法宝

借鉴巨人成功之道，每个企业都能从默默无闻走向世界巅峰！

* 诺基亚的移动神话
* 快速研发策略
* 初次战略失误
* 品牌战略
* 独特人才策略
* 竞合策略
* 海外扩张
* 未来蓝图
* 决战智能手机

北京工业大学出版社

据统计，全球每五部手机，就有一部是诺基亚生产的。

一个偶然的机会，让诺基亚从造纸产业进入移动通信领域，成功转型为全球科技大厂，并靠着持续不断地设计、研发、服务，使它成为全球一流移动通信品牌。

本书将与读者一起探寻：

诺基亚是如何保持统一的品牌形象，并让数十亿消费者爱不释手的？

在现今激烈的市场竞争中，面对强劲对手的挑战，诺基亚如何保持龙头地位？

曾在危急时刻拯救诺基亚的人是谁？


ISBN 978-7-5639-2965-8

定价:28.00元



来自北欧的通信传奇：诺基亚

韩大勇 ⊙ 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目（CIP）数据

来自北欧的通信传奇：诺基亚／韩大勇编著．—北京：北京工业大学出版社，2012.6

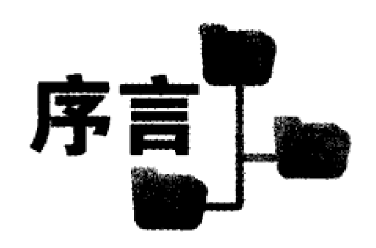
ISBN 978-7-5639-2965-8

Ⅰ.①来…　Ⅱ.①韩…　Ⅲ.①移动通信—电子工业—工业企业管理—经验—芬兰　Ⅳ.①F453.166

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 280631 号

来自北欧的通信传奇：诺基亚

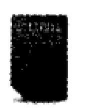
编　　著：韩大勇
责任编辑：韩丽萍
封面设计：彩奇风
出版发行：北京工业大学出版社
（北京市朝阳区平乐园 100 号　100124）
010-67391722（传真）　bgdcbs@sina.com
出 版 人：郝　勇
经销单位：全国各地新华书店
承印单位：大厂回族自治县正兴印务有限公司
开　　本：700 mm×1000 mm　1/16
印　　张：16
字　　数：201 千字
版　　次：2012 年 6 月第 1 版
印　　次：2012 年 6 月第 1 次印刷
标准书号：ISBN 978-7-5639-2965-8
定　　价：28.00 元



在世界移动电话最大生产商诺基亚的故乡——芬兰，手机已相当普及。漫步芬兰首都赫尔辛基街头，你甚至可以看到许多孩子的手中都拿着手机。调查显示，有一半以上的芬兰人拥有手机，手机的普及率高达58%，居全球第一。但这并不意味着市场已经饱和，诺基亚首席执行官约玛·奥利拉先生预言："今后几年内，芬兰的手机拥有率将达到100%。"

事实上，正如通用汽车代表美国一样，诺基亚代表了芬兰，它是推动芬兰走向更加繁荣的工业动力。在芬兰多数主要工业部门处于萧条萎缩的时候，其电信设备产值却增长了81%。诺基亚的产值占芬兰国民生产总值的3%，难怪芬兰总理把诺基亚称为是芬兰经济的第三条腿。称赞它把一个曾经以森林为主的小国变成了一个"后工业信息社会"。

一个来自500万人口的北欧小国的森工企业是怎样成为当今世界三大通信设备生产厂商之一的跨国公司的呢？诺基亚相信：成功的秘诀在于时刻把握市场变化趋势，及时调整公司发展战略，抓住时机、果断变革，始终领先一步。



来自北欧的通信传奇：诺基亚

日本学者大前研一的《专业主义》中有一句话："你够专业吗?"在电子通信领域，诺基亚是做得最专业最成功的公司。本书会生动讲述诺基亚是怎样从一个专事生产橡胶纸张的传统公司，历经转型，最终成长为今天的手机霸主的。


目录
CONTENTS

第七章 诺基亚的客户服务

第八章 诺基亚的管理创新

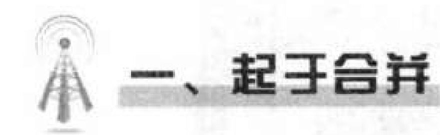
第九章 诺基亚的独特人才策略

第十章 诺基亚的创新法则

第十一章 诺基亚的企业文化


NOKIA
第一章
诺基亚的移动神话

来自北欧的通信传奇：诺基亚



芬兰地处北欧，天气寒冷，三分之一的地区在北极圈内，人口500多万。近70%的土地被森林覆盖，所有的人仿佛都居住在森林里。

在一百多年的历史进程中，诺基亚从一家造纸公司发展成为生产多种工业及消费产品的企业集团，并且成为全球行动通信领导厂商之一。

1. 诞生之初

诺基亚这个名称原意是一种动物、一个地方和一群人。

诺基亚（Nokia）一词源自于古芬兰字“nois”，一种栖息在诺基亚河（Nokia River）两岸类似远古貂鼠的小型黑貂，诺基亚市的市徽上便是一只黑貂爬行于一条蓝溪中。作为地名，诺基亚的原意仅指诺基亚领地，后来诺基亚也被用来指称住在帕卡拉教区（Pirkkala）诺基亚领地上的人们。

诺基亚作为企业始于1865年，采矿工程师弗莱德里克·艾德斯坦（Fredich Idestam）在芬兰北部的一条河边建立了一家纸浆工厂，并以这条河的名字来命名，即诺基亚。随着工业化浪潮在欧洲兴起，纸板的消费量迅速增加。艾德斯坦还建立了一个国际销售网，使诺基亚的产品出口到了俄国、英国和法国。



诺基亚纸浆工厂成立之后，在工厂的周围形成了一个社区，当地人开始用诺基亚来指称当时正欣欣向荣的整个工业区。1937 年建立的北帕卡拉镇为了表彰当地最大的工业设施和雇主而改名为诺基亚镇。1977 年，诺基亚镇又升格为诺基亚市。

2. 三雄合并

1918 年至 1922 年，诺基亚公司已经成为一个有凝聚力的集团公司。1922 年，芬兰橡胶加工厂购买了芬兰电缆厂的大部分股份，三个工厂的所有权逐渐转移到同一个业主手中。

芬兰橡胶加工厂始创于 1898 年，主要生产套靴。这家加工厂很快成了诺基亚的邻居。到了 20 世纪 20 年代，这家工厂开始以诺基亚作为他们的品牌。除了皮靴和轮胎外，工厂继续开发其他橡胶产品，如工业用橡胶制品、雨衣、地毯、球类及橡胶玩具等。

芬兰电缆厂始创于 1912 年，位于赫尔辛基市中心。随着人们对电力运输、电报电话网络需求的日益增加，电缆需求量也随之激增，起初工厂员工仅有几个人，但工厂发展迅速。“二战”以后，芬兰电缆厂开始和苏联进行贸易，20 世纪 60 年代对西方国家的出口迅速增加。

3. 并购步伐

1967 年，三大工厂合并为诺基亚集团，发展成为一个包括造纸、化工、橡胶等几个领域的集团公司。

1969 年诺基亚首先引进符合国家电报电话咨询委员会（CCITT）标准的 PCM 传输设备。通过提前迈入数字时代，诺基亚作出了自己历史上最重要的战略抉择。

20 世纪 70 年代早期诺基亚的线缆和微波传输设备在相邻的瑞

典、苏联及全球其他国家的市场所占份额不断增长，其客户领域包括天然气、石油、铁路公司等。

二、曲折岁月

但是这家原来生产造纸机、纸浆、橡胶轮胎、电线电缆的企业，在 1992 年之前还没有什么名气。

诺基亚的多元化经营方式使得公司力量分散，优势不明显，加之对手太多，所以诺基亚在发展中走过了一段曲折的道路。

1977 年，卡里·凯拉莫成为诺基亚新总裁。凯拉莫的公司战略是想将诺基亚变成一家全球性的集团公司。他认为工业电子类产品将有很大的发展前景与空间。凯拉莫把目光瞄准了当时开始新兴的家用电器、计算机、BP 机等。

20 世纪 70 年代，家用电器对企业、银行产生了巨大诱惑力，因为所有家庭都要购买电视机。因此，20 世纪 80 年代初诺基亚开始投资于电视业务，诺基亚总裁卡里·凯拉莫说："我们要么全身心地投入电视制造业，要么根本就不做。"他坚持在电视领域继续投资。

1984 年先后收购了芬兰的萨罗拉公司、瑞典的卢克索公司，成为北欧最大的电视机制造商。1987 年诺基亚的电视销售成绩斐然，这一来，使电视机成为诺基亚最大的业务，但世界电视机市场已经出现了严重的生产过剩。

大量电视机品种的产出以及显像管生产无利可图，电视机生产累计损失高达 71 亿芬兰马克，效益很不理想。1988 年，电视生产

厂的重组暂停。诺基亚电缆也有它自身的问题，国内市场正经历着严重的衰退，诺基亚节节败退。1987年，诺基亚收购了法国的一家公司，把电视机业务开展到了法国，1988年，诺基亚又收购了德国波鸿的电视机公司。同年，诺基亚又收购了爱立信的计算机业务。与诺基亚进行狂热收购相对应的是，欧洲的电视市场早已饱和。这个时期，其他商业巨头已经转型至无线领域，比如IBM公司。而此时，诺基亚在无线领域还没有像样的产品，此时的无线市场，是IBM的天下。

美国摩托罗拉只花了很短的时间，就在无线通信技术上后来居上，研制出了第一代手机——模拟机，并大批量生产，使唯一能给诺基亚带来赢利的手机产品在市场上处处碰壁，公司开始亏损。股东们怒气冲冲，1988年12月2日，凯拉莫自杀身亡。

1991年，是诺基亚最耻辱的时刻。诺基亚最大的股东——一家投资银行，竟乞求爱立信廉价收购诺基亚，遭到爱立信轻蔑的拒绝。

诺基亚站在了发展的十字路口。



1. 无线天机

当时诺基亚已由造纸、橡胶、电缆等传统型工业转变为一个经营计算机、电子消费品和电信产品的高科技集团公司。

诺基亚真正的大发展是从奥利拉1992年上台之后。奥利拉响亮地提出："未来将属于通信时代，诺基亚要成为世界性电信公

司。”这位首席执行官推出了以移动电话为中心的专业化发展新战略，集中90%的资金和人力加强移动通信器材和多媒体技术的研究和开发。

1993年10月，诺基亚董事会决定首要任务是去掉消费类电子部门。

奥利拉于1994年5月在香港召开的董事会战略会议上，提出了他的计划：诺基亚应把重点放在电信和移动电话部门，并将其他业务领域全部剥离。在出售计划中，列有电缆、电缆设备、轮胎、工业类电子产品、能源和消费类电子等部门。董事会对此犹豫不决，但最终还是实施了出售计划。将造纸、轮胎、电缆、家用电子等业务或压缩到最低限度，或出售，或独立出去，甚至忍痛砍掉了拥有欧洲最大电视机生产厂之一的电视生产业务。1994年3月关闭了埃斯林根显像管制造厂。1996年夏天，诺基亚卖掉了电视机生产设备。

虽然公司转型之初，经济上出现了亏损，由于电信与手机业务的巨大盈余，公司的负债能力得到了极大的增强。

诺基亚的决策者以其对移动通信行业发展趋势的敏锐把握，抓住了这个绝佳时机。当别的公司还在加强模拟技术的研究时，诺基亚操作简便的数字移动电话已准备就绪。这些电话经过专门处理，能适用于全球范围内的不同频率和标准。恰在此时，正如诺基亚所预料的那样，世界移动电话的需求量进入了一个高速增长的时期，早已为此作好充分准备的诺基亚实现了飞跃。

2. 神话制造

随着欧洲市场的逐渐统一，欧洲邮电、电话、电报咨询委员会决定制定移动电话业的统一标准，并以数字技术推广，这就是全球

通——全球移动电话通信体系的由来。从一开始诺基亚就一直是全球通技术的主要开发商，首次全球通对话就是用诺基亚电话，于1991芬兰首都赫尔辛基通过诺基亚无线网络进行的，打电话的人是芬兰副总理哈里·霍尔克里。全球通技术为诺基亚在全球的拓展奠定了基础。

诺基亚在电信方面的资源集中优势更使它在蓬勃发展中的电信市场上如鱼得水。从20世纪90年代中期开始，全球移动电话市场迅速发展。诺基亚名列业界第一，几乎在每个洲都建立了工厂和销售网点。

诺基亚推出了他们的首款（GSM）电话——诺基亚1011，打响了他们迈向移动通信行业的第一炮。而在1994年，诺基亚推出了自己的首款以轻盈为卖点的手机——诺基亚2100，诺基亚总共卖出了200万部诺基亚2100，正是这款手机开拓了诺基亚的市场，值得一提的还有，这款手机还是第一款采用了诺基亚经典的诺基亚铃声的手机。

1995年，诺基亚遭遇了一次物流危机，最终凭借新的有效的运营体系得以解决。在全球移动电话市场扩张已经进入停滞阶段、全球价格竞争愈演愈烈的21世纪，诺基亚凭借这些经验，依旧保持赢利。

接下来的几年中，1996年诺基亚公司拍卖旗下的电缆厂及彩电生产业务，并且在移动通信领域取得飞速发展。诺基亚于1997年发布了诺基亚6110，第一款内置游戏的移动电话，把电话和娱乐很好地联系在了一起，而且，该机的内置的贪吃蛇游戏也一直流传至今。

1998年对于诺基亚来说是非常重要的一年，因为他们正是在

这一年当中生产出第一亿部移动电话，一跃成为世界最大的移动电话生产商。

1999年，诺基亚推出了世界上第一款移动上网（WAP）手机——诺基亚7110，就是这款现在看上去再普通不过的手机造就了一场不小的震撼，正是它的出现，让人们知道了原来手机也是可以上网的，而且也正是它的出现，造成了目前网络增值运营商疯长的局面。

时间转到21世纪，这时候的诺基亚的发展就要和3G联系起来了，随着网络技术的进步及人们生活的需要，原先的GSM网络已经越来越不能满足人们的生活，而3G在这个时候适时出现，随即就迅猛地发展进而占据了主流的运营市场。其后，手机的发展越来越迅猛，而诺基亚逐渐成为手机行业的领头羊。

3. 完全移动生活

为提高其运营效率、维持市场领导地位，2004年1月，诺基亚根据新战略重组为四大业务部：移动电话业务部、多媒体业务部、企业解决方案业务部以及网络业务部。这次重组的一大特点是对诺基亚进行重新定位——它不再只是一家手机及移动通信设备商。

移动电话业务部提供全球移动通信/增强型数据（GSM/EDGE），第三代移动通信技术/宽频分码多重存取（3G/WCDMA）和码分多址（CDMA）移动电话和设备。多媒体业务部旨在通过GSM，3G/WCDMA，无线局域网（WLAN）、蓝牙和其他标准连接的先进移动设备和应用等形式为消费者提供移动多媒体体验。企业解决方案业务部为企业和机构提供包括企业级移动设备、安全基础设施、软件及服务等在内的产品和解决方案，另外还与其他公司合作，提供固定IP网络安全、移动企业电子邮件等。网络事业部为



电信运营商和服务提供商提供网络基础设施、通信和网络服务平台、专业服务等。

不仅对个人用户的移动应用充满信心，诺基亚在企业移动应用上也要先行一步。针对企业应用的需求，诺基亚将重点从移动电邮入手开展企业移动应用。移动电邮、移动固定电话的融合业务、个人信息的管理是企业应用需求最大的三大业务。2006 年 11 月诺基亚宣布收购美国加州的移动电子邮箱开发商英特尔同步，英特尔同步在移动电邮方面的能力将加强诺基亚在企业移动应用领域里的实力。诺基亚企业移动应用市场要起飞了。

诺基亚在 2004 年年初将产业划分为当前的格局。随着时间的推移，其他业务已迅速成长起来，因此需要把这些部门整合成为一个统一的部门。发达国家高端手机市场也已日渐饱和，诺基亚需要对自身业务进行调整。

应对电信互联网融合，诺基亚 2007 年 6 月公布了一项架构重组计划。诺基亚将组织架构重新划分为三个部门：设备、服务和软件、市场。这三个部门将取代其现有的手机、企业解决方案、多媒体部门。此计划已于 2008 年 1 月 1 日生效。诺基亚的企业解决方案部门在此次重组当中被分拆。其中，商业手机业务将被并入设备部门，而企业系统业务则将被并入服务与软件部门。

此外，服务与软件部门还将负责诺基亚所有的软件产品，包括游戏、因特网服务等。而市场部门主要是管理诺基亚的供应链、销售渠道与市场活动。新成立的诺基亚设备部门将提供最新产品组合，对市场形成快速反应。

手机和互联网的融合带来了设备业务以及消费者互联网服务和企业解决方案领域新的增长机遇。为了应对电信和互联网两大产业

融合的趋势，重组使得诺基亚能够把握住这些机遇，提高投资和运营效率。

诺基亚成为目前最强劲的无线互联网世界的开拓者。它制造的新一代移动上网（WAP）手机完全有可能取代个人电脑，成为未来信息时代的大众装备；它正高举着“把互联网放进每个人的口袋里”的迷人旗帜，后来居上，把摩托罗拉等高科技巨人们挤在一边。

今天，诺基亚是移动通信的全球领先者。凭借经验丰富、创新、用户友好以及可靠的解决方案，诺基亚已成为移动电话的领先供应商，同时也是移动、固定宽带和 IP 网络的领先供应商之一。通过将移动性和互联网的有机结合，诺基亚不仅为企业创造了更多的商业机会，也使人们的日常生活更加丰富多彩。

自从 2008 年以来，因受到来自美国苹果公司苹果手机和谷歌公司安卓（Android）操作系统的强有力竞争，诺基亚正处在“危机时刻”。

IPhone 智能手机 2007 年上市，而诺基亚至今没有一种可与之抗衡的产品；谷歌的安卓操作系统 2008 年 9 月 22 日问世，在 2011 年，使用这套系统的智能手机销量超过了诺基亚，处于领先地位。

按照手机市场的专业标准，就智能机销量而言，诺基亚尚属领先，但它的市场份额正在急剧缩水。市场研究公司 IDC 统计，诺基亚智能机全球市场份额从 2009 年的 38%降至 2010 年的 28%。与此同时，苹果公司、宏达公司（HTC）的市场份额有所增加。同时诺基亚还受到一些低端、非智能手机生产厂商的有力竞争。





四、新世纪 新挑战 新机遇

诺基亚2009年第二季度的财务报告称，其销售额同比下滑25%，利润狂泻66%，全球市场份额同比下降2%，主要是拉美和北美市场萎缩。虽然在经济不景气的大背景下，手机市场持续疲软，但拥有最具利润空间的高端智能手机厂商却逆势而行，苹果、黑莓、谷歌、三星的快速增长正严重挤压诺基亚王国的领地，更有研究者预测苹果在全球智能手机的市场份额将在四年后超过诺基亚。

诺基亚王国是否会重蹈摩托罗拉衰败的覆辙？在虎视眈眈的对手面前，诺基亚还能保持住手机业的霸主地位吗？缓慢的创新速度、对新兴技术的迟钝反应以及缺乏灵感的产品设计将会如何羁绊这个业界巨人呢？

曾几何时，诺基亚最擅长的简约直板式手机设计，在刚刚开始使用人生中第一部手机的神州大地掀起了一股十二级旋风，8210、8810、7210等型号的手机红透了大江南北，不断地冲击着大多数那时候的中国老百姓的神经，一时之间，看惯了摩托罗拉、爱立信等带着天线的大块头手机的人们都惊呼：“瞧，人家的手机可以做成这样！”而这正是诺基亚飞速增长的开始。

但是，事情在进入21世纪之后似乎有了变化。诺基亚在翻盖手机、滑盖手机、触屏手机、高端上网智能手机方面开始表现得慢对手一拍，如果不是中国市场巨大的基数和增长速度，诺基亚也许会更早陷入衰退。对于一个高科技企业来说，在时尚潮流、技术创

新方面的触觉表现得老态龙钟是非常可怕的，面对坊间流传的“有钱没文化，就用诺基亚”的揶揄，诺基亚到了应该警觉起来的时候了。

一百多年前，诺基亚的创始人在芬兰开始制造橡胶的时候，一定想不到今天的地球上有超过十亿人在使用贴着诺基亚牌子的一种机器——手机，他也一定不会想到：拥有500万人口的芬兰可以制造出五年卖了2亿部的诺基亚手机1100，能够推出世界上第一款可以上网的WAP手机7110，能够在2002年一年之间创世界纪录地推出34款新产品，能够让随心换彩壳手机5110飞进了寻常百姓家，能够推出第一款蓝色背景灯手机8250，能够把经典的诺基亚铃声和“贪吃蛇”游戏传播到世界每一个角落……

如此辉煌的战绩让“科技以人为本”的诺基亚文化和广告诉求变得强而有力。

不过如今，我们看到的却不是一个引领潮流的诺基亚。5800手机仿佛是苹果iPhone的“山寨版本”，E71似乎是黑莓的跟风之作，X音乐系列又像是模仿索尼爱立信的成功，最新的智能机王N97不仅比三星I8910慢上市，而且也缺乏性价比。也许诺基亚认为，当一个市场创新的先行者在投资回报方面会有较大的风险，如果一个创新不成功，便会降低自己的利润率，但是反过来我们也可以看到，在创新上乏力，对流行元素不敏感，就意味着王者形象的掉价，这绝对不是一个市场老大所应该做的事情，一个企业的“大”不能成为其“慢”的理由。

随着3G的商用和普及，智能手机市场将迅猛膨胀。诺基亚所面对的不仅仅是苹果、三星等国际品牌的挤压，还有更多其他品牌的穷追猛打，也许是这种前有对手、后有虎狼的竞争局面致使诺基

亚的销售压力巨大。

以上的种种都说明了诺基亚正在走着摩托罗拉衰败的老路，走别人走过的路不难，难的是走出一条自己的路，让别人跟着走，诺基亚能否重拾昔日霸主的气质，产品创新一定是首当其冲的问题。

早在2008年诺基亚与部分经销商的矛盾就一度激化，当时减退“串货罚款”刚刚平息，但后来再次爆发的“渠道门”事件似乎有愈演愈烈之势，自2009年5月份开始，280家诺基亚经销商陆续揭竿而起，从打出横幅拒卖诺基亚到齐聚北京，公开指控诺基亚对经销商过高的“串货罚款”涉嫌偷税、垄断以及损害消费者利益，而诺基亚在数次公开声明之后，进而向事件发起人发出了律师函，要求当事人应停止散步一切不实的信息，向诺基亚公开道歉并向媒体澄清事实、消除事件对诺基亚的负面影响。“串货罚款”风波看来会陷入持久战状态。

实际上，在更早的时候，已经有一些经销商以“单机毛利太低”为由，故意不主动推销诺基亚手机，在巨大的销售目标压力面前，许多经销商选择了串货以消化库存，为了完成诺基亚制定的销量目标，冒着极高的处罚风险去串货，结果拿到的返利甚至还不够交罚款。

3G时代正在向我们迈进，我们的社会正向移动互联网经济转变，而移动互联网最显著的特征就是产业链中各个角色的互相融合。

早在2007年年底，谷歌高调推出移动应用平台战略，联合多家IT企业创建了“开放手机联盟”的组织，并联合开发安卓（Android）的移动平台系统，为各大手机厂商提供免费的操作平台，世界上主要的手机厂商、电信运营商从此陆陆续续加入了该联盟，

但全球前五大手机品牌中却迟迟不见诺基亚的身影。诺基亚虽然100%拥有目前市场份额第一的塞班（Symbian）系统，并且又与英特尔合作，推出欧夫诺（oFono）操作系统，但在新平台的开发上，诺基亚显然又走在了后面。

基于Android平台，中国移动已经开发了自己的OMS操作系统，以此为应用的手机欧手机（Ophone）2009年在北京发布。电信运营商在产业链的话语权最大，与之抱团合作而产生的效益是巨大的，这也是为什么诺基亚在美国和日本的市场份额始终还没有突破两位数的原因，在这些国家中，手机主要是运营商定制的，但诺基亚并不主动去迎合他们苛刻的要求，一味追求自己个性的结果就是失去大量的用户。

千呼万唤始出来，作为向互联网企业转变的诺基亚，2009年6月底终于推出了Ovi在线应用商店，而此时，苹果的App Store在过去运行的一年中已经创造了15亿次下载的记录，这又是诺基亚的一个后知后觉。

苹果的用户会因为痴迷iPhone、iPod的应用而迷恋App Store，但诺基亚的用户却不一定因为诺基亚手机而爱上Ovi。诺基亚智能手机的市场份额已经连续四年下降，其智能产品在中高端竞争力不足，中低端产品又创新缓慢。所以，有多大比例的诺基亚用户会在线消费？有多少程序开发者会认同诺基亚的合作模式？Ovi是否真的能像诺基亚说的那样，成为一个有黏性的移动人际网络？这些都还有待考究。

摩托罗拉近几年来急速衰退，其首席CEO格雷格·布朗认为原因是摩托罗拉盲目自大，一味地偏执于技术而忽略了用户体验。实际上，这家伟大的企业拥有许多个“第一”：全球首款商用手机



Dyna TAC、全球首款 GSM 数字手机等，但是在刀锋（Razr）系列产品之后，摩托罗拉已经很少能让世界惊喜。

反应迟钝、没有紧迫感、失去创新能力、内部管理松散成为了这个跨国巨头的绊脚石。

所有的批评和建议都是基于对诺基亚的热爱，诺基亚正潜伏着和摩托罗拉类似的危机。在 3G 手机时代，诺基亚如果没有基于用户体验和时尚潮流的快速创新能力，如果不能有效地管理和激励各种渠道销售，如果不能与电信运营商和产业链相关环节密切融合，那么在激烈的行业竞争中将会面临被动的局面。在移动互联网的商业社会中，没有永远的霸主。

3G 对于诺基亚既是挑战也是机遇，因为互联网时代才刚刚拉开序幕。



链接 1：诺基亚公司大事记

1865 年，费雷德里克芬造纸厂建立。

1898 年，芬兰橡胶公司成立。

1912 年，芬兰电缆公司成立。

1922 年，诺基亚木材加工厂、芬兰橡胶厂、芬兰线缆厂合并。

1934 年，橡胶厂成为世界上首次推出冬季用轮胎的厂家。

1960 年，电缆厂设立一个规模很小的电子分部。

1963 年，电缆厂开始制造无线电话。

1967 年，诺基亚与合并后的芬兰橡胶电缆厂联后组建诺基亚集团。该集团对电子工业进行了大量投资。它生产的尿布、胶鞋和

用于小船上的胶胎是芬兰人最为熟悉的产品。

1979年，生产汽车电话的移动（Mobira）公司成立，由诺基亚和萨罗拉共同拥有。

1980年，诺基亚电子部与国有的电信瓦公司合并形成电信诺基亚公司。

1981年，北欧网络播放机投入运营。

1982年，诺基亚开始推出全部数字化的交换机DX200。

1984年，诺基亚收购了电视生产厂Salora和Luxor，并推出世界上第一部便携式汽车电话——移动随身聊。

1985年，新的NMT－900网络投入运营。诺基亚推出第一部NMT袖珍电话——移动城市者。

1987年，诺基亚收购德国电视生产厂洛仑兹标准电子公司并成为欧洲第三大电视生产厂。

1991年，世界上第一个GSM电话从赫尔辛基打出，诺基亚推出世界上第一部GSM袖珍电话。诺基亚的新NMT取得成功，并成为第一种为普通人拥有的电话。

1992年，奥利拉执掌诺基亚公司。他将公司业务重点放到电信业，推动了GSM标准制式电话的生产。

1994年，诺基亚公司股票在纽约股票交易所上市。它生产的电话适用于世界上所有数字移动网络。诺基亚也首次推出适用于数据传输的GSM卡。

1996年，诺基亚公司拍卖电缆及彩电生产业务，并在移动通信领域取得飞速发展。诺基亚推出Communicator，移动电话与电子邮件及传真结合在一起。

1997年，诺基亚推出GSM8110电话——世界上第一部提供中



文显示的移动电话。GSM是诺基亚的第一部可以使用太阳能电池的移动电话。

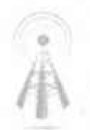
1998年，生产出第一亿部移动电话，成为世界最大移动电话生产商。

1999年，诺基亚推出可与因特网连接的WAP电话，使用WAP电话，用户可以处理他们的银行业务，发送电子邮件以及阅读CNN的新闻。

2005年，诺基亚公司手提电话发货量约2.64亿部，是位居美国的第二名摩托罗拉公司的1.8倍，占了全球市场份额的32.1%。

2010年，诺基亚推出首款搭载塞班（Symbian）的手机N8。

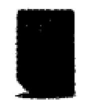
2011年，诺基亚宣布与微软合作，诺基亚将把Windows Phone作为智能手机的主要操作系统。



链接2：神话制造者——约玛·奥利拉

诺基亚能取得今天的成就，应该是从约玛·奥利拉（Jorma Ollila）1992年临危受命，开始担任诺基亚集团董事长兼首席执行官开始的。

约玛·奥利拉出生于芬兰北部的塞纳约基，父亲是一名电气工程师。他从小就有一股坚忍不拔的精神，对于认准的事情从不犹豫。17岁时，奥利拉以优异的成绩获得了威尔士大西洋学院的奖学金，毕业后回到赫尔辛基又获得了政治学学位。这时，他认为自己应该在其他方面有所发展，便到英国伦敦经济学院深造，毕业后被花旗银行相中，进入花旗银行驻英国总部工作，成为伦敦花旗银



行客户经理。在花旗银行供职7年，1984年，奥利拉决定辞去花旗银行的优越职位，接受母国诺基亚电信公司的邀请，回到芬兰。

1985年奥利拉加入诺基亚，任国际运营副总裁。1986～1989年被任命为诺基亚公司财务高级副总裁，并成为执行董事会成员。此后，又被提名为董事会候补董事。1988年，诺基亚公司的领导班子进行了一次新老更替，奥利拉负责当时规模很小的移动电话部，开始了经营管理的职业生涯。

刚加盟诺基亚时，鉴于他在花旗银行的出色表现，奥利拉被任命为财务总管。然而奥利拉不这么想，他决心在经营管理方面有所建树。为此他潜心观察，深入了解公司情况。诺基亚的一位员工回忆说，奥利拉曾在一个周六遍访了公司总部，并向待在公司的每个员工询问情况。

当时诺基亚的指导思想是多种经营可以防止经济波动的影响，分散经营风险。然而这么多的业务领域也给诺基亚提出了一个很大的难题，那就是公司受到资源的限制，难以建立起各领域中的竞争优势，产品没有特色，在美国与日本竞争对手的冲击下，诺基亚的效益大幅滑坡。特别是在一些传统制造业领域，产业的平均回报越来越让人无法满意。

1992年，诺基亚公司董事会突然任命41岁的奥利拉担任公司首席执行官。当时数字电话标准开始在欧洲流行，奥利拉认定数字化通信设备将在未来市场上大有作为，奥利拉接管诺基亚以后便抓住时机，进行了大刀阔斧的改革。

奥利拉在1994年的香港董事会上成功地说服了股东，把诺基亚所有传统产业全部卖掉，专攻通信。这无疑是一个非常冒险的举动。因为芬兰的资源就是森林和矿产，放弃资源无疑自寻死路。

他果断地将公司长期发展战略转移到电信设备的生产上，先后砍掉了一些与电信无关的业务，卖掉了计算机、电缆以及电视机生产部门，放弃橡胶、电缆等非核心业务，集中精力与资源发展电信业务，从此，诺基亚奠定了发展移动电话的公司新战略。奥利拉的精简措施使得诺基亚成为电信业的专业化公司。奥利拉凭借其敏锐的洞察力与勇往直前的精神，引导诺基亚走上了辉煌之路。

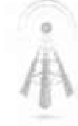
当时市场上已经存在一些相当规模的电信企业，除了摩托罗拉、爱立信外，还有飞利浦、西门子等。这些公司的竞争对诺基亚造成了巨大的压力。对于这个问题，奥利拉的回答是：竞争对手的规模不是主要问题，关键是谁能生产真正优秀的产品。因此他利用诺基亚产业单一化带来的资源优势，将研究与开发投入增加了两倍，这使得诺基亚在产品的推陈出新方面独占鳌头。随着每一系列产品的推出，诺基亚移动电话的功能日趋完善。

随后的几年内，电信市场与诺基亚飞速发展。从 1996 年开始，全球移动电话的市场需求以惊人的速度膨胀，移动电话用户基数已从 1996 年的不到 1.5 亿猛增至 1998 年的 2.5 亿。短短的 10 年他把诺基亚做成了全球著名的企业，年销售额超过 300 亿欧元。

与此同时，奥利拉还做出了一个重大举措，那就是 1993 年和 1994 年，诺基亚通过在国际资本市场上发行股票筹集了 6 亿多欧元的资金，还通过发行股票提高了诺基亚的国际知名度，特别是通过在纽约证券交易所上市，使诺基亚在美国声名鹊起。

奥利拉强调他管理风格中的平衡和均势。他热衷于以数字为基础的管理方法，同样也注重生产力指标以及个人的灵感和动力。奥利拉说："我的好运气很简单，1992 年我出任诺基亚 CEO 的时候，我

有机会将六七个年轻有为的人招纳到我的核心管理团队中，一起踏踏实实地干许多实事。在整个20世纪90年代我们不断充实这支队伍，使之能够一起进行良好的管理，互相学习，诺基亚的成功与这密不可分。”



链接3：塞班（Symbian）和安卓（Android）

一、塞班系统

塞班是塞班公司为手机而设计的操作系统，被诺基亚收购之后，转移到塞班基金会，以开放源代码的形式释出。

在2008年6月以前，塞班被爱立信、松下、西门子、诺基亚和索尼爱立信几家公司所共有。虽然明基（BenQ）取得了西门子的手机部门，但是需要塞班监督委员会的同意，所以西门子的塞班使用权并没有转移到明基。

2008年6月24日诺基亚收购了塞班公司目前尚不属于诺基亚的52%股份，并将把塞班平台完全依据爱克里普斯开放源代码授权条款释出。诺基亚也宣布成立“塞班基金会”，让各家手机厂商和软件供应商能够加入这个联盟。

2008年12月2日，诺基亚宣布完成对塞班的收购。2009年2月1日，塞班职员正式成为诺基亚员工，但诺基亚的塞班操作系统一直被市场人士所批评，在智能手机市场，诺基亚更饱受苹果手机和谷歌安卓手机威胁，塞班市场占有率持续下滑。2011年2月，诺

基亚首席执行官宣布与微软合作，并推出使用 Windows Phone 7 操作系统的智能手机。

二、安卓系统

安卓是谷歌开发的基于 Linux 平台的开源手机操作系统。它包括操作系统、用户界面和应用程序，而且不存在任何以往阻碍移动产业创新的专有权障碍。谷歌与开放手机联盟合作开发了安卓，这个联盟由三十多家技术和无线应用的领军企业组成。

谷歌通过与运营商、设备制造商、开发商和其他有关各方结成深层次的合作伙伴关系，希望借助建立标准化、开放式的移动电话软件平台，在移动产业内形成一个开放式的生态系统。安卓作为谷歌企业战略的重要组成部分，将进一步推进“随时随地为每个人提供信息”这一企业目标的实现。

2008 年 9 月 22 日，美国运营商 T－Mobile USA 在纽约正式发布第一款谷歌手机——T－Mobile G1。该款手机为台湾宏达电代工制造，是世界上第一部使用安卓操作系统的手机，支持 WCDMA/HSPA 网络，理论下载速率 7.2Mbps，并支持 Wi－Fi。

众所周知，在 HTC 推出他们的首款安卓产品 G1 时虽然安卓系统就已经拥有了不错的口碑，但是其并没有在市场上引起轰动的效应，原因自然是 G1 当时所搭载的 Android 1.1 版本的系统无论是在整体的稳定性方面还是基本功能方面都存在这样或者那样的缺陷。

一款系统不稳定同时基本功能表现也不完美的系统又有多少厂家愿意去使用呢？然而 Android 1.5 版本的发布却在一定程度上解

决了上面的问题。系统稳定了不少，不再像之前那样频繁报错了。同时在系统的基本功能上也改进了不少，通话、短信以及多媒体娱乐功能的加强使得安卓系统符合了大多数厂商的要求，因此被足足掉了半年胃口的厂商们自然此时会蜂拥而至，安卓系统的突然风靡也就不足为奇了。安卓系统平台五大特色如下。

（1）开放性

在优势方面，安卓平台首先就是其开放性，开放的平台允许任何移动终端厂商加入到安卓联盟中来。显著的开放性可以使其拥有更多的开发者，随着用户和应用的日益丰富，一个崭新的平台也将很快走向成熟。开放性对于安卓的发展而言，有利于积累人气，这里的人气包括消费者和厂商，而对于消费者来讲，最大的受益正是丰富的软件资源。开放的平台也会带来更大竞争，如此一来，消费者将可以用更低的价位购得心仪的手机。

（2）挣脱运营商的束缚

在过去很长的一段时间，特别是在欧美地区，手机应用往往受到运营商制约，使用什么功能接入什么网络，几乎都受到运营商的控制。自从 iPhone 上市，用户可以更加方便地连接网络，运营商的制约减少。随着增强型数据（EDGE）、高速下行分组接入技术（HSDPA）这些 2G 至 3G 移动网络的逐步过渡和提升，手机随意接入网络已不是运营商口中的笑谈。

（3）丰富的硬件选择

这一点还是与安卓平台的开放性相关，由于安卓的开放性，众多的厂商会推出千奇百怪、功能特色各具的多种产品。功能上的差异和特色，却不会影响到数据同步、甚至软件的兼容。好比你从诺基亚塞班风格手机一下改用苹果 iPhone，同时还可将塞班

中优秀的软件带到 iPhone 上使用，联系人等资料更是可以方便地转移。

（4）不受任何限制的开发商

安卓平台提供给第三方开发商一个十分宽泛、自由的环境。因此不会受到各种条条框框的阻挠，可想而知，会有多少新颖别致的软件会诞生。但也有其两面性，血腥、暴力、色情方面的程序和游戏如何控制正是留给安卓的难题之一。

（5）无缝结合的谷歌应用

如今叱咤互联网的谷歌已经走过 10 多年的历史。从搜索巨人到全面的互联网渗透，谷歌服务如地图、邮件、搜索等已经成为连接用户和互联网的重要纽带，而安卓平台手机将无缝结合这些优秀的谷歌服务。





第二章

诺基亚的快速研发策略



来自北欧的通信传奇：诺基亚

一、打破规则

1. 行业规律

手机生产在全世界是一个高科技、大投入的行业，它需要较强大的研发能力、生产组织能力、品牌整合能力，以及需要一个庞大的售后服务系统。在移动通信发展的初期，系统设备生产商不得不在生产系统的同时，也生产提供给终端用户使用的手机。

在2000年以前，从一个新产品的设计，到投入到市场大概要两年。但是随着移动通信的大规模普及，手机进入千家万户，手机从一个终端设备的概念，变换成大众消费品，它的研发周期已经大大缩短，一年可以出几款新机。手机的更新换代速度越快，生命周期越短，一般一年左右就会退出市场。长期以来，手机的定价也形成了一种规律，新品上市时高价出货，热销一两个月之后开始降价，最后“跳水”清货。

2. 诺基亚速度

企业竞争就像比赛一样，谁跑在前面谁就是胜利者。所以关键就在于看谁跑得快，看谁更有耐力。大家都在向前跑，如果在技术上领先一步，或者在销售和售后服务网上领先一步，或者在出口上领先一步，就会打造出自身的比较优势！



为了抢占市场，诺基亚常常以最快的速度和最新的技术为用户研制出最需要的高质量产品，型号的更新速度更犹如时装的变化，使人应接不暇，诺基亚新机型的开发周期平均仅为35天！

诺基亚总是以比竞争对手更快的速度推出具备全新功能的手机产品。2002年6月，诺基亚移动电话推出了7650手机，这是其第一款内置数码相机功能的产品，诺基亚凭借此款手机在欧洲市场领先了近六个月，诺基亚移动电话在2002年9月份推出了具备4096色的彩屏手机3510i，与此款产品最为接近的竞争产品是索尼爱立信的T300，但是该手机只具备256色。

诺基亚每个时期的奋斗目标都非常明确，从以手机通信为发展方向，追求全球高附加值的产品；到创造移动信息社会的名牌；再到提出“把互联网放在每个人的口袋里”，至今诺基亚始终处在全球技术领先的前沿地带。

诺基亚的主营业务有三块：手机，网络，与英特尔联合研发信息集成。人们现在刚开始认识“蓝牙”无线通信技术，诺基亚则早已瞄向了无线通信的第三代——无线互联网技术。

要想始终保持技术领先的地位，就不能片刻地停下脚步。由此形成了诺基亚的企业性格：敏捷的反应速度，快速地作出决策，永远创新。诺基亚一贯认为：要在高科技领域、在激烈的市场竞争中生存下去，唯一途径，就是永远走在别人前面。

诺基亚公司极舍得在研发方面花钱。1998年时，诺基亚用于研发的经费就占全年销售额的8.6%，即13.5亿美元；1999年又以50%的比率递增。从1996年起，这些研发中心就已在开发2005年的产品了。

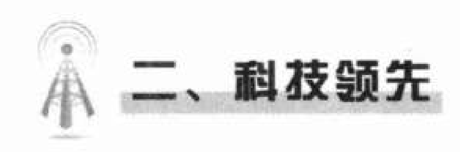
正是基于这样的开发实力、开发网络，诺基亚才能敏锐地洞

察并掌握移动通信的技术趋向。他们预见：移动性和互联网将给人类社会带来方便与自由，从而改变整个人类社会，移动通信大有可为。正是基于这样的预见和自信，才使得诺基亚始终保持技术领先，并为成百倍地提高现有网络传输速度作出贡献，全力进入到开发第三代移动通信技术标准制式 WCDMA 的时期：网络传输速率将成百倍提高，将会轻松实现声音、图像、视频等的实时传输，移动电话用户可以随时随地进行网上购物、移动办公、接受教育、收发电子邮件，人们将被带入个人“随心所欲”的移动多媒体世界。

2000 年 3 月，诺基亚通过公众电话交换网实现世界上首次 WCDMA 呼叫，这是诺基亚在移动通信技术研究领域取得的又一重大突破，是第三代移动通信历史性的突破。

同时，要真正实现移动与高速互联网连接以及进行宽带数据传输，还要依赖 GPRS 技术，它是实现个人多媒体功能的一个重要里程碑，为向第三代移动网络升级铺平了道路。在 2000 年全球签署的 16 个 GPRS 建网合同中，诺基亚就赢得了其中的 7 个。诺基亚人知道“这一市场大得足以容下我们所有的人”。

移动通信和互联网的结合，使“把网络装进每个人口袋里”的预言变成现实，它将彻底改变人们的工作方式和交流方式，使生活变得更加丰富多彩。



二、科技领先

占据技术标准制高点的诺基亚等技术实力雄厚、拥有自主知识



产权的移动通信公司，每年研发费用的投入一般占全部销售额的15％～20％，大量的研发投资有效地维持了他们在市场上的技术主导地位，更主要的是，率先在全球制定统一的技术标准、品质认证标准，建立相应的组织，实施行业发展的游戏规则，占领了行业发展的制高点，从而获取“技术标准租”和“规则执行租”。

1. 诺基亚研究中心

诺基亚整个研发体系的最基础部分是诺基亚研究中心，该研究中心于1986年10月3日创建。尽管该中心只是诺基亚研发体系中的一小部分，只占诺基亚研发团队的6％，但却是整个研发中的灵魂，创建了多个电信行业重要的里程碑。

诺基亚研究中心与诺基亚所有业务部门和技术平台有着密切关系，负责诺基亚的战略规划和长期研究工作。除推进当前的产品开发外，研究中心还负责审核现有战略，通过长期技术开发驱动诺基亚的持续发展。

在产品开发之外，诺基亚研究中心负责开发可裂变的技术，并为公司的未来创建竞争力。诺基亚企业创新机构进一步推动了企业的创新活力。该机构致力于发掘新的商业机会，并将培育其创造商业价值。为了确保公司的整体运营效率，业务架构部负责管理公司的业务流程、支持这些流程的应用软件和IT平台。

诺基亚研究中心负责诺基亚的战略规划和长期研究工作，并与诺基亚所有的业务部门和技术平台部紧密合作。诺基亚研究中心超越当前的产品开发，挑战现有战略，通过长期技术探索驱动诺基亚的持续创新。

诺基亚研究中心与多家大学和科研机构建立了合作关系，并积极参与标准化工作和各种国际研发项目。在芬兰、中国、美国、德

国、匈牙利及日本设有分支机构。

诺基亚研究中心凭借其在对公司未来成功极重要的技术领域所享有的世界级领导地位，为诺基亚提供技术竞争力和技术革新。通过与所有诺基亚事业单位的密切互动，诺基亚研究中心积极发展新概念、新技术，带动并支持诺基亚的核心事业。诺基亚研究中心的研究重点除了当前的产品开发外，更积极开发衍生性技术、培育开发一些能够掌握新科技同时又能洞察商机的创业公司。诺基亚相信，有效的研究与发展对于诺基亚在业界保持竞争力极为重要。

研究、企业创新和业务架构部集中了几个重要机构的力量。

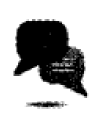
诺基亚研究中心由 5 个试验室组成：软件应用技术实验室、多媒体实验室、计算机体系结构实验室、网络技术实验室、无线技术实验室，为了使研究更有针对性，还建立了三个战略中心：移动应用战略中心，多媒体终端战略中心，无线接入战略中心。

跟其他部门不同的是，诺基亚研究中心的工作重点是开拓未来，研究中心关注的焦点是三年以后甚至更久以后能够注入产品中的技术。

其核心目标是维持和发展现有的核心业务，实施诺基亚现有的战略，并且发展被认定未来增长领域内的新业务。

该研究中心在长期性的研究方面投资比例较小，但是风险很大。该中心中国区经理韩思博介绍："这就意味着我们的研究工作当中有很多项目可能根本不会取得成功，但是只要有一部分能够注入产品中，能够为公司做出贡献，已经非常值得了。"

为充分把握未来发展机遇，诺基亚研究中心将与各业务部门齐心协力，共同确定未来的技术发展机遇和最适合诺基亚的技术发展



蓝图。当一个新的技术逐渐成熟起来的时候，就会转到中期的研究阶段，研究中心这时会做一些概念和方案的开发，然后这些技术和方案就会到达产品开发部门形成新的产品。在这个阶段，研究中心会继续作为产品开发部门的咨询顾问来支持他们的工作。

诺基亚研究中心是诺基亚就开放创新开展对外合作的重要机构。在诺基亚的组织结构中，研究中心隶属于战略、研究及企业创新组织。这一组织的其他两个部门，企业战略和企业创新机构是研究中心的重要合作伙伴。研究中心和企业创新机构一个共同的工作方向就是“追踪新兴领域的新技术和新的发展趋向”。

诺基亚研究中心的工作为推动多个重要电信行业里程碑的发展做出了重要贡献，其中包括 GSM 的标准化及开发、短消息系统、3G 的演进以及最近的移动电视技术标准（DVB－H）。

诺基亚是支持全球微波互联接入（Wi－Max）技术的，不管是终端还是系统，支持 Wi－Max 是诺基亚多重无线技术战略的一部分。据了解，在终端方面，给诺基亚手机产品的一个端口插上模块就可以支持 Wi－Max 技术了，就像现在诺基亚已经有手机支持无线上网（Wi－Fi）技术一样容易。在系统方面，诺基亚的 Flexi 基站留好了 Wi－Max 接口。

应用层面：移动多媒体应用如手机电视、移动电子邮件；产品开发如芯片技术、外观设计、性能完善等。中心的研究工作涵盖了不同领域，从移动及 IP 网络、电子、软件/应用开发到人工智能，同时它也在移动多媒体方面开展一些重要的研究，并在多个方面做出了突出贡献。

过去 20 年，诺基亚研究中心已取得了许许多多的成就。20 年来，中心的研究人员解决了许多“瓶颈”问题，为用户开发出易于

使用且有着出色体验的高科技产品。该中心同时也为诺基亚创建了可观的专利，约有一半的诺基亚核心基础专利来自这一研究中心。

2. 技术腾飞之旅

当前市场竞争异常激烈，技术发展日新月异。在这一环境中，诺基亚研究中心在保持公司发展和为公司注入新活力方面有着举足轻重的作用。与此同时，不同产业的融合以及数字化体验为建立全新业务和进一步丰富用户体验提供了巨大的发展潜力。

在移动通信行业，诺基亚的优势是显而易见的。诺基亚的优势来自于可以把技术很快地实现商用并且很成功地实现大规模商用。

诺基亚的竞争优势有 4 点。一是在移动互联网方面有很多实现商业应用的创新。二是有开放的平台技术，即 S60 平台技术。诺基亚首席技术官特罗·奥贾佩拉（Tero Ojanpera）表示，很多公司也有平台技术，但大都是专有性技术，而诺基亚 S60 平台则是开放性技术。三是有很庞大的开发伙伴队伍，截止到 2006 年 10 月，诺基亚在全球有 250 万伙伴。处于第三方的应用开发商的成功是保证诺基亚成功的一个很重要的因素。四是有不同的无线接入技术。诺基亚不只是有一种技术，而是在各个技术领域都有很好的基础，把这些技术放在一起，就可以给用户带来最好的体验。

诺基亚生产的每款手机产品都有一定的针对性，为了让手机产品符合各类消费者的需求，诺基亚在分析研究用户消费习惯方面做了大量的工作。在整个 20 世纪 90 年代，诺基亚一次又一次推出比任何对手更高一筹的产品，它们不仅仅在技术上领先，更是摸准了市场的脉搏和消费者的目前需求。

这方面的例子很多，比如手机只需简单操作，前后随心换彩

壳，自己设定铃声，最具逻辑和适应性的用户界面和无可挑剔的总体外观，从零售商到运营商出货一般都能做到及时充足，等等。在芬兰，越来越多的年轻人已经把消费的重点由名牌服装转到了手机等电信产品的消费上。

（1）GSM 打开未来之窗

诺基亚预见到数字移动电话和电信业快速发展的潜力，在 1986 年通过提高它们在公司的地位，作为“主要部门”来巩固它们的位置。

1982 年，欧洲邮政和电信管理会议（CEPT）发起了一项第二代移动电话标准化的计划。工作小组被命名为“特别移动小组”（GSM）。后来，这一名字转借给移动电话标准，重新定义为“全球移动通信系统”。它的目标是建立方便漫游全欧的公共带宽，建立更低话费的大规模市场，以及更普遍地接受最新科技。

从工业标准的角度看，全球移动通信系统（GSM）是一个开放的无线通信技术家族。GSM 技术家族主要包括 GSM、通用无线分组服务（GPRS）、增强型数据（EDGE）、第三代通信系统（3GSM）等四大技术体系。

随着向数字泛 GSM 系统的扩展，整个运营环境发生了变化。同时，各国纷纷放松对网络运营商的管制。诺基亚移动电话成了真正的大生意。

GSM 起飞在 GSM 移动电话系统的发展中，一个重要的里程碑时刻发生在 1987 年 10 月，当时 13 个欧洲国家签订了一项详细说明基本标准和 GSM 时间表的谅解备忘录，开始了新系统的发展和引进的竞赛。

在 1988 年早春，电信部门的最高管理层决定专攻 GSM 系统，

这是诺基亚历史上最深远的决定之一。1991 年 7 月 1 日，由诺基亚提供的欧洲首个 GSM 网络将正式使用。

GSM 的成功对诺基亚至关重要。这里有两方面的原因。首先，它提供了一个足够大的市场，证明坚实的研发投资以建立长期生产线的正确性。从它刚起步时，诺基亚的移动电话业务就以每年 30%～50%速度增长。

从用户规模看，GSM 已经成为全球应用最广泛的无线通信技术。截至 2006 年第二季度，全球手机用户共约 24.058 亿，其中，GSM、3GSM 用户占全球手机用户总数约 82%。凭借巨大的用户群和压倒性的增长优势，GSM 手机行业可望继续缔造上千亿美元的年销售额。

诺基亚对 GSM 标准的熟悉有助其争夺市场份额。它积极参与 GSM 标准的科技开发，在用户文化方面，从 NMT 系统的转变相对而言也比较顺畅。自 1993 年以来，诺基亚公司占据了全球 GSM 基础网络设备市场约 25%的份额。在 GSM 专利收费方面，有些后起厂商把 12%，甚至 20%的销售额支付给了基础专利拥有人，使之获得了丰厚回报。

（2）诺基亚、阿尔卡特和 AEG 联盟

在 1987 年，电信 87 会议，诺基亚和阿尔卡特和 AEG 宣告了欧洲移动电话联盟的成立。

阿尔卡特是当时欧洲最大的电信集团。AEG 是家大规模的公司。

阿尔卡特是世界领先的通信设备供应商，业务遍及 130 多个国家。迄今为止，阿尔卡特在中国已建立 17 家合资和独资企业和 6 个研发中心，其业务涵盖卫星、陆地和海底网络业务。



在移动电话方面阿尔卡特已推出许多富有竞争力的产品并赢得了国际认可，2000年，阿尔卡特的全球移动电话销售量达到2000万部。不仅如此，阿尔卡特在开发移动通信增值服务方面一直保持世界领先。

诺基亚在联盟中的主要目标是进入欧洲市场。阿尔卡特和AEG更关注技术上的合作，诺基亚则意在变得更欧洲化、获得国际化的知名度及信誉度。

(3) 泛北欧NMT（北欧模拟移动电话系统）集团

北欧电信会议成立了泛北欧NMT集团来确定移动通信系统标准。1981年，引进的泛北欧NMT在许多方面为即将到来的数字移动电话系统未来的发展奠定了基础。泛北欧NMT系统成为一种标准，通过国际漫游提供从一国到另一国的流动。

北欧移动电话服务网络（NMT）于1981年开通，这是当时世界上第一个，同时也是横跨数国覆盖面最大的蜂窝式电话公用网络，随着NMT的开通，移动电话也开始迅猛发展。

由于NMT系统的成功，诺基亚移动电话部门快速发展起来。诺基亚决定为有利于1984年NMT交换机的首次投标而增产，并在1986年得到了首份合同。这打破了爱立信作为NMT网络供应商事实上的垄断地位。

诺基亚（当时叫Mobira）第一台NMT450移动电话参议员(Senator)于1982年生产。随后开发的移动随身聊（Mobira Talk-man)，是当时最先进的产品。该产品在北欧移动电话网市场中一炮打响，并为诺基亚开拓了包括英国和美国在内的新市场。

在NMT的帮助下，诺基亚第一次实现了市场份额在某一领域的全球化。这一系统的关键要素就是全球移动性。这一特点为即将

到来的 GSM 系统——有着更复杂结构的下一代移动电话网络，提供了一个关键要素。

（4）宽频分码多重存取（WCDMA）的潮流

全球一体化的进程迫切需要一个全球统一的移动通信系统，第二代移动通信系统现有的多制式的空中接口和网络设备，不可能实现这个要求，因此新的有望实现全球统一的移动通信系统 WCDMA－FDD 被寄予厚望。

CDMA（Code－Division Multiple Access 码分多址访问技术），最近才被应用于商业的一种数字接口技术，它拥有频率利用率较高、手机功耗低等优点。中国联通推出的 CDMA 属于 2.5 代技术。目前第三代 CDMA 的标准有 WCDMA、CDMA2000 和 TD－SCDMA 等。

为了提供市场前期牵引的能力，WCDMA 规范注重了业务能力的开发。WCDMA 预期提供的业务是非常丰富的，可以通过 WCDMA 终端，享受普通、宽带话音，多媒体业务，可视电话和视频会议电话；移动网络上的因特网应用也更为普遍，电子邮件（E－MAIL）、万维网（WWW）浏览、电子商务、电子贺卡等业务与移动网络相结合。移动办公类业务也是一个发展方向：因特网（Internet）接入、企业虚拟专用网络（VPN）等将大力普及。信息、教育类业务将有很好的应用前景，股票信息、交通信息、气象信息、位置服务（LCS）、网上教室、网上游戏等移动应用更将极大地丰富人们的生活。

WCDMA 支持多个呼叫，即能够向终端提供同时进行多个 CS 呼叫或 PS 会话的能力。WCDMA 提供丰富的切换能力（同频、异频和不同系统间的切换）以保证移动网络中的业务连续性问题。



业务网络地址（IP）化、分组化、多媒体化、个性化、生成简单化是总的发展趋势。在未来的业务生成体系中，移动网络运营者、业务提供者（ISP）和内容提供者（ICP）将进行紧密的分工合作。特别重要的是，未来的网络将提供开放的业务结构（OSA），移动运营者可以自己或者和其他机构合作在网络提供的开放业务平台上开发出各种各样的灵活业务，从而满足移动用户的更高要求。

尤其值得一提的是，作为3G标准之一的时分一同步码分多址（TD—SCDMA）在产业链完善和资源整合上也取得了显著成果，西门子、爱立信、北电网络、诺基亚、摩托罗拉、泰克等一批国际巨头纷纷加强了研发和推进力度。

诺基亚在全球3G的发展中一直处在领导地位。作为全球领先的端到端3GWCDMA供应商，诺基亚的独特优势涵盖了从终端到网络再到应用开发的整个价值链，全面支持运营商的3G业务发展。

2000年3月，诺基亚通过公众电话交换网实现世界上首次WCDMA呼叫，这是诺基亚在移动通信技术研究领域取得的又一重大突破，是第三代移动通信历史性的突破。

诺基亚是全球3GWCDMA终端的领导厂商，诺基亚2006年第二季度在WCDMA全球终端市场的占有率显著提高，超过30%。在市场上已推出的3GWCDMA终端有18款之多。诺基亚在全球已经发布了包括诺基亚6255、诺基亚3205、诺基亚6012以及诺基亚6015i等一系列产品，充分显示出诺基亚在CDMA领域中的强大实力。

（5）网络运营解决方案

移动用户的增长速度远远快于预期，目前已经接近30亿。这

为移动通信产业带来了新的推动力，已经有许多3G网络全面走向了商用。同时，移动运营商更多地将关注的焦点放在运营成本（OPEX）、投资成本（CAPEX）和每用户平均收入（ARPU）上。

如何在促进和应对用户增长的同时有效降低成本并保持市场份额，已经成为运营商面临的日益严峻的挑战。通常情况下，应对这一挑战有两种选择：一种方法是尽力提高运营效率，另外一种方法就是加大品牌开发、定位和营销的投入。

无论运营商采取何种企业战略或者采取何种经营方式，诺基亚提供的服务都可以帮助运营商实现网络投资效益的最大化。诺基亚提供的服务涵盖了网络规划、网络建设、网络运营及运营管理服务等领域，可以帮助运营商保持和优化网络的性能、提高员工的技能水平，并将让运营商可以在网络中集成各种新型移动业务的解决方案。

诺基亚在为全球移动运营商提供服务的过程中积累了丰富的经验，因此诺基亚公司提供的端到端服务产品在业界堪称一流。诺基亚将根据客户的个性化需求量身定做，帮助客户选择适合他们的服务并帮助他们实现商业目标。

在提供服务的过程中，诺基亚将与运营商密切协作，并承诺帮助他们达成如下目标：

* 通过新的、低成本的方式吸引用户，让运营商成为企业或用户最青睐的合作伙伴，同时使移动业务具备真正的易用性；

* 盘活网络资产并极大地优化运营成本（OPEX）和资本性支出（CAPEX）；

* 通过建设符合市场趋势的商业模式来把握企业发展方向，为终端用户提供全新的体验，并实现技术的平滑演进。



诺基亚还是宽带 IP 产品和解决方案的领先供应商，提供面向未来的宽带接入和边缘路由解决方案，支持下一代宽带多媒体应用、实现多种增值业务。作为世界领先的数字集群标准（TETRA）数字集群网络和终端供应商，诺基亚为公共安全等政府部门及其他专业用户提供基于 IP 技术的最先进并可扩展的数字化指挥调度集群解决方案。

3. 技术教育系统化

（1）诺基亚教育项目

公司重视职工培训与研究开发。1986 年设立技术教育中心，培养硕士以上学位的技术人员。公司技术培训费由 1982 年的 1800 万芬兰马克上升为 1986 年的 4300 万芬兰马克。研究与开发经费由 1982 年的 2.12 亿芬兰马克上升为 1986 年的 5.39 亿芬兰马克。

自从 1987 年，诺基亚就致力于进行一些旨在提升学位的技术方面的学术教育。通过这些项目的学习，使得技术人员转变为工程师，工程师转变为研究生。

（2）教育与大学合作

诺基亚还与奥鲁大学、坦佩雷科技大学和赫尔辛基科技大学进行了高等教育方面的合作。

到了 20 世纪 90 年代后期，与国内外大学的合作被证实对于诺基亚的招新、研发和员工教育都有了很大帮助。

再强大的公司也不可能超过专业类的科研机构，诺基亚也清楚这一点。与大学展开了多层次、多方位的合作，诸如资助大学的研究课题、与其他研究机构开展合作、参议国家项目、参议欧盟项目，等等。

通过与世界一流的大学合作的开放式创新思路是诺基亚创新战略的重要组成部分，2006年4月与美国麻省理工学院（MIT）建立了联合试验室，开展研究推动实施移动性的远景，并开发在现实世界中的应用。此次积极的合作将有助于实现诺基亚研究中心的长远目标，即领导技术与业务的开发并推动物理与数字世界的融合，通过无缝且直观的交汇，使数字终端及其应用融入到我们的日常生活之中。之后，诺基亚宣布在硅谷开设其全球研究机构的最新分支机构，并与斯坦福大学签署了一项三年的合作协议，共同开展在移动计算和应用方面的合作研究项目。

（3）更广泛研发教育

诺基亚的招新活动包括各种校园活动和访问。引进实习学生被证实为芬兰最成功的招新活动之一。90年代后期，每年大约有1000个学生在诺基亚边实习边准备论文，毕业后在公司内工作。

在中国诺基亚利用科研院所的力量，合作完成了60多个项目，发表了百余篇论文，这些都为诺基亚的研发工作起到非常大的促进作用。

为了扩大诺基亚在大学中的影响，招揽后备人才，诺基亚为多所大学的40位研究生提供了诺基亚奖学金、诺基亚知识创新基金，并资助多位学生出国参加了国际会议。同时，研究中心几位专家也受聘于北邮、北航、中科院，成为他们的客座教授，定期举行一些讲座，指导研究生的工作。

作为回报，这些科研院所会针对诺基亚提出的一些问题进行专门的研究，像诺基亚研究中心正在执行诺基亚全球对塞班（Symbian）和OS/60的推广计划，诺基亚计划是把这些知识传授给大学生，通过大学生的科研活动，加速该计划的进程。



北航、科学院计算所、中科大等大学已开发出了基于 S60 的数项移动应用程序。北邮等已在 2004 年开设了 Symbian 编程课程，其他大学也陆续开设此课程，据介绍，这种方式迅速扩展了通信人才对 Symbian 技术的掌握和研发力度，取得了很好的效果，诺基亚（中国）研究中心已把这一大学合作计划扩大到外地以及其他亚太地区大学。

三、以人为本

以人为本的理念还主要体现在诺基亚的企业文化中。其实，以人为本是个大概念，需要在不同的领域、不同的环境下赋予其不同的含义。其实，企业文化的所有内容都应该围绕人来展开。在诺基亚，人才被其独特的文化吸引而来。有媒体这样描述：诺基亚成功的关键因素之一是有一个良好的人力资源管理体制。

在招聘人才时，诺基亚除了要考察应聘者的专业水准，还要考察其价值观；诺基亚尊重员工兴趣，允许员工进行内部岗位轮换；诺基亚给予员工的不仅仅是物质和精神上的激励，除了具有市场竞争力的薪酬政策和多种内部奖励计划和机制，更具吸引力的还在于公司为员工创造的宽松工作环境和良好的工作氛围，以及先进的个人发展机制和广阔的发展空间；诺基亚较重视与员工的沟通，并保持畅通的员工意见反馈渠道；诺基亚重视工作与生活的平衡，设计出一系列切实可行的方案，为员工提供绚丽多彩的业余生活，帮助员工拥有更加健康、平衡的生活，促进员工个人成长和能力发展，从而提高员工的生活品质和工作绩效。

就是依靠这一体制，诺基亚在经历了多次重大行业变革以及自身机构调整后，依然能够保持稳定的员工队伍和积极旺盛的工作精神。

虽然诺基亚属于高科技产业，但诺基亚品牌的成功之处却不在于其是高科技品牌，而在于它是一个人性化的品牌。

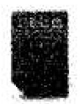
对于诺基亚，以人为本最为浅显的表现则是其终端设备在设计、功能等方面处处从消费者的角度去考虑。

20 世纪 90 年代，手机用户量大增，手机价格迅速降低，移动电话越变越小，诺基亚公司越来越注重手机的性能和外观设计。诺基亚主张给消费者更多沟通上的便利，研发了轻、小、薄的产品。他们很早就意识到，移动电话是一项个人技术产品，不仅要功能完善，还必须符合用户个人特点，诺基亚品牌很快便成了实惠、简便、时髦的象征。今天决定移动电话产业的几个质量标准是由诺基亚制定的，如大型图文信号和电池指示器，彩色外壳和个性化铃声提示，等等。



第三章

诺基亚的经营战略



来自北欧的通信传奇：诺基亚

一、全面转型

1. 电信市场的变化

诺基亚的成功因素可以追溯到20世纪80年代后期，首先，当时数字化是电子工业前进的方面。其次，国家层面上的放松管制为国内外的竞争打开了市场。再次，随着欧共体发展成为欧盟，保护性贸易壁垒逐渐消除，开放了国际边境。

芬兰电信市场是欧洲最为自由开放的市场之一。拥有大批运营商一直是芬兰电信业的一个特点，所以目前网络高度普及、电信服务范围广以及电信运营商众多在芬兰并不足为奇。芬兰法律支持公开竞争，自1985年电信业开始逐渐引入竞争，1994年，芬兰电信市场完全放开，电信业的各个部门从此全部面对竞争。1996年修订后的《电信法令》生效实施，其主要目的是促成新的运营商进入电信市场，取消条条框框并定义网络运营商与服务提供商之间的服务提供，1997年的《新电信法令》进一步放开了电信市场。

自从进入电信市场以来，激烈的国际竞争和用户强烈的需求促使诺基亚不断开发新的业务和产品。也就是说，诺基亚从一开始就面临着在国内开放的电信市场上已经站稳脚跟的国际竞争对手的竞争，但是诺基亚利用不断革新的技术和市场不断变化所创造的机遇，再加上其他因素，终于发展成了今天的规模。

2. 华丽转身：全力进军通信业

1992年以前，通信只是诺基亚13个多元化经营项目中的一项，约占总营业额15%。

到20世纪90年代初期，诺基亚所处的芬兰面临着严重的经济危机。1992年春天，约玛·奥利拉正式接手诺基亚CEO的职务，确立了诺基亚发展移动通信的新战略。他明确指出，诺基亚的目标是成为世界性的电信公司，诺基亚的生命在电信之中。

诺基亚公司开始集中精力开展自己核心的通信业务，并将一些非核心部门，包括其电视机制造、扬声器制造、显示器制造、窄带产品制造及电缆厂等部门，陆续地从公司分离了出去，从而使自己从一个蕴涵众多产业的企业转变成一个以移动通信业务为核心的公司。在以电信为重点的同时，诺基亚的业务范围随着电信部门的迅速发展而急剧扩大。1991年，世界上第一个全球移动通信系统（GSM）电话在芬兰拨通了。

3. 二度变脸：完全移动生活

诺基亚的愿景是完全移动生活，其使命是"联系人与人"（Connecting People to People），"联系人与激情"（Connecting People to Passion），"联系人与生产力"（Connecting People to Productivity"）。

2003年下半年诺基亚进行的全球公司重组，形成了4大全新业务部门和若干平行组织部门，其完全移动新生活的愿景日渐清晰。

为满足情势变化的需要，更好地适应公司的未来战略，从2004年1月1日起，诺基亚公司开始以全新的组织结构投入运营。新的组织结构为三横四纵的矩形模式。四纵代表的是四个主要的业务部

门，分别是：

（1）移动电话事业部

诺基亚移动电话事业部致力于成为在全球范围内以消费者为中心的最佳组织。其主要目标是拓展移动语音服务，这是诺基亚全球战略的3大核心要素之一。

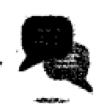
诺基亚移动电话事业部是诺基亚业务的重要组成部分，每年的净销售额占整个公司的65%。为了保持当前的领先地位，诺基亚高度重视消费者的需求，契合消费者的喜好，以赢得不同消费群体。通过提供一系列极富竞争力的移动电话产品，诺基亚既激发了首次购机群体的增长，又推动了成熟市场上换机群体的发展。

诺基亚移动电话事业部由3个主要部门组成：CDMA部——针对其独特的购买者动机和市场结构，专门运作CDMA移动电话市场；产品线管理部——主要有4种产品线，分别提供相应的产品，满足复杂变化的市场；VERTU产品部——作为独立的实体，专门为高端消费者提供奢华的产品。除此之外，移动电话事业部和其他平行部门密切合作，客户及市场运营部负责产品制造并提供渠道销售支持，技术平台部门提供最新的技术和平台支持。

（2）多媒体事业部：扩展在线生活

诺基亚多媒体事业部，致力于把握新的市场机会，为诺基亚赢得新的利润增长点。诺基亚多媒体事业部是利用先进的移动设备和IP技术，扩展移动通信未来发展的方向——在线生活。其产品和服务是把图像、游戏、音乐、媒体、网络和其他一系列具有吸引力的内容联系到一起，除具有语音通话等基本功能外，还能向广大消费者提供移动多媒体服务。

诺基亚多媒体事业部提供丰富的在线生活和移动多媒体体验，



致力于成为行业领导者。多媒体事业部还与其他制造商、电信运营商、软件提供商和网络服务商积极开展广泛的合作。

诺基亚多媒体事业部包括以下 5 大部门：影像部门、游戏部门、多功能媒体部门、音乐和语音应用部门以及移动增强型产品部门。这些部门共同为消费者提供在线移动生活和工作的全面解决方案。

诺基亚多媒体事业部发布了多款功能强大、科技领先的多媒体手机和相关设备。游戏产品包括：全新诺基亚 N－Gage 系列游戏手机不仅带来美妙游戏体验，同时还支持先进的智能电话功能。

影像部门推出了近 10 款产品，诺基亚 6630 是全球首款集 3G、EDGE 和领先的智能电话平台 S60 平台于一身的百万像素的 WCDMA 产品。时尚智能的百万像素手机诺基亚 7610 也拥有强大而全面的功能。移动增强型产品部门也推出了诸多新颖独特的产品，包括提供互动影像的可视电话、基座、无线蓝牙耳机、音乐台座、无线视控器、无线键盘，等等。

（3）网络事业部：端到端领先者

诺基亚网络业务主要包括 3 大领域：无线网、核心网及运营商服务，这也是诺基亚网络的重要发展领域和未来增长的机遇所在。诺基亚正在引领 GSM 和 WCDMA 的发展，推动创新的核心网解决方案，如一键通的铺展，并加强运营商服务业务的增长。这三个领域的成功有力地支持了诺基亚网络成为全球移动的领导者。

（4）企业解决方案事业部：完全移动工作

诺基亚企业解决方案事业部的愿景是“完全移动工作”。企业通过移动的工作方式来推动业务增长、增加竞争优势，同时降低成本。为此，诺基亚企业解决方案部将提供一系列先进的、面向企业



的移动设备和配件；一整套应用软件、安全移动连接和网络安全产品；扩展诺基亚企业服务与支持，包括部署和提供专业服务；同时通过合作与协调使企业应用厂商联合起来，共同实现移动办公的愿景。

诺基亚企业解决方案事业部推出的产品包括企业级移动通信终端设备，企业安全解决方案以及企业移动接入解决方案。其中企业安全解决方案是一种端到端的解决方案，涉及信息安全保护、虚拟专网、防火墙和入侵检测领域。它们能够在确保安全的前提下，让企业用户轻松、放心地通过无线或有线方式接入企业网络，尽享科技带来的便利，极大地提高工作效率。

此外，诸如客户及市场运营部，技术平台部，研究、企业创新和业务架构部等诺基亚公司级的平行业务职能部门也有力地保证了诺基亚完全移动新生活愿景的实现。

诺基亚的目标就是要成为移动性这一新行业中的领导者。全球无线通信市场正朝着 3 个主要方向增长，即语音、多媒体和企业应用，这正契合了我们对公司业务的战略性规划。

二、进军互联网

2007 年 1 月 9 日，苹果公司推出智能手机 iPhone，触摸从此成为了最时尚的手机玩法。

诺基亚或许感到冤枉，在传统功能型手机向智能手机转型的过程中，诺基亚是先知先觉的，早在 2006 年年底，诺基亚就提出移动互联网战略，但是消费者还是普遍认为，是 iPhone 和黑莓开拓



了移动互联网的新领域。

更懂互联网的谷歌在稍晚些才推出了 Android 手机操作系统，它以到目前为止最大限度的开放，获得了赞誉，也抢到了市场。

此时的诺基亚老对手摩托罗拉，正在裁员，这家公司曾经凭借"刀锋"手机极尽辉煌，随后，摩托罗拉因为缺乏创新产品而被对手三星赶超。无论是苹果的 iPhone 手机，还是谷歌（Google）的安卓（Android）平台，都强调提高手机的互联网应用和相关服务，诺基亚也坚信，诺基亚不做互联网就保持不了手机的领导地位。

2008 年 6 月，诺基亚发布了全键盘商用手机 E71，这款被称为最具性价比的智能手机饱含了诺基亚对互联网的期望。诺基亚推出的 E71 等系列智能手机定价更便宜且里面加载了新的应用。诺基亚希望首先占领消费者桌面。

随后的市场证明，诺基亚后来模仿的全键盘手机和触摸屏手机表现不俗，它的 E71 和 5800 分别在此两个领域成为一时热卖的明星。

就在诺基亚 5800 推出十几天后，苹果创始人兼 CEO 乔布斯宣布，"苹果已经成为全球第三大手机公司（按销售额）"。

从卖硬件到搭载在平台上的互联网应用的完美转身，让诺基亚平添了众多的竞争对手。此时，市场上已经充斥了谷歌联手 HTC 推出的第一款采用其 Android 操作系统的手机 G1，一直以全键盘赢得商业用户好感的加拿大的 RIM 公司也推出了第一款黑莓全触屏手机 Storm，三星和 LG 也分别推出了相应的产品。与此同时，微软也一直在向手机厂商推广自己的手机操作系统（Windows Mobile）。

更现实的是，相对于竞争对手的天生的互联网基因，诺基亚只

能通过收购来充实网上 Ovi 商店，诺基亚购买了社交网络公司 Plum Ventures 和旅行创业公司 Dopplr，陆续收购了照片共享网站 Twango、移动广告商 En－pocket 及美国数字地图供应商 Navteq 等多家“内容提供商”。

在移动互联网时代，诺基亚已经从一个创新者变成了跟随者，诺基亚不惜免费抢夺用户。

2009 年 11 月，沉默了良久的摩托罗拉推出了 Android 手机 Droid，据称每卖一部 Droid，摩托罗拉就能赚 200 美元，Android 手机帮助摩托罗拉在日后扭亏为盈。

2009 年 11 月，在 Android 市场迅速膨胀的情况下，诺基亚推出新的 Maemo 操作系统。2010 年 2 月诺基亚宣布将 Maemo 与英特尔的 Moblin 计划结合，推出免费手机操作系统 MeeGo，该操作系统可在智能手机、笔记本电脑和电视等多种电子设备上运行。

尽管诺基亚对承载互联网应用的智能手机给予厚望，但是诺基亚智能手机总销量则在下降，这部分市场份额被苹果、黑莓等其他竞争对手瓜分。

曾经有通信人士表示，苹果一部手机的利润是诺基亚一款手机的 14 倍。苹果凭借 iPhone 这一部手机日进斗金，而诺基亚一个出售各式各样手机的厂商正在遭受亏损。

可见，诺基亚高端智能手机市场份额正在下降，手机单价在下降，支撑诺基亚份额的仍是那些大众化手机。

2010 年，诺基亚开始大力推广 Ovi 商店，并在一些广告路牌大打广告，打开诺基亚的网站，可以看到 Ovi 商店、Ovi 地图、Ovi 音乐、Ovi 邮件等软件和服务。甚至在诺基亚中国开发伙伴峰会上，诺基亚也竭力用多项切实举措促进移动互联应用开发者的积



极性。

然而三年快过去了，诺基亚转型对收入和利润的改善并不明显，诺基亚最新财报显示，2010 年第三季度，终端与服务事业部净销售额为 72 亿欧元，服务部门净销售额为 1.59 亿欧元，2009 年同期，诺基亚来自服务业务部门的收入也只有 1.5 亿欧元。

2010 年诺基亚 N8 上市，基于最新 Symbian3 系统的智能手机 N8 被寄望成扳回市场份额的撒手锏，N8 虽然宣传力度巨大，而此时，消费者却已经在疯狂地追逐 iPhone4 了。

我们不禁要问，诺基亚怎么了？难道真的甘心在互联网时代做个追随者吗？其实经过简单的梳理，我们发现诺基亚在互联网战略中至少有两个问题解决得不完美。

一个是与运营商的沟通。正如苹果跨出 PC 和 MP3 领域，给诺基亚措手不及的一击，谷歌、微软和戴尔也跨越了行业边界，向诺基亚发起挑战。来自终端产品的正面竞争，这第一道坎让诺基亚有些被动，向增值和服务为主的互联网公司转型，动的则是运营商的奶酪。

按照诺基亚的设想，打算利用其 Ovi 互联网门户、维信网站、在线音乐商城、在线游戏商店，通过提供增值服务获取服务价值。而这很大程度上取决于能从网络营运商处获取多大的权限。

如何从电信网络运营价值链中获取最大的利益是诺基亚的互联网战略实现利润增长的重点和难点。作为一家终端厂商，诺基亚要与运营商形成势均力敌的抗衡之势，困难重重，还需要长期博弈。

另外一个是诺基亚的北美市场份额。尽管在其他国家所向披靡，但是在美国，诺基亚的市场份额却一直在逐级下滑，从之前的 15%萎缩到 2009 年的 8%。为了防止北美市场份额持续下滑，一方

面，诺基亚与美国最大的无线运营商AT&T合作，打算在2009年5月推出E71智能手机；另一方面，在圣迭戈建立了研发中心，并且在削减其他成本开支的时候，加大了对美国市场的投入。

但是，美国市场从来就对诺基亚缺乏认同，那里已经是iPhone、黑莓和三星的天下，诺基亚要后来居上就必须多花费一些心思。



三、赢利模式

1. 用数据说话

诺基亚专门设有一个市场信息搜集网络。诺基亚的市场分析小组是一支很有特点的“快速反应部队”。它的构成多种多样，一般是根据不同种类的问题把内部的人员分成不同的小组，一个小组负责针对产品的某一个方面。市场报告每天下午发回来的时候，不同的资料就会交给不同的小组来分析，然后提出解决方案。由于这些信息的传递都是通过网络进行的，所以发现问题后，提出解决办法的速度会非常快。

诺基亚还充分利用代理网络来快速收集信息，代理商们跟哪家零售店发生关系了，这个零售店一个月可以卖诺基亚多少机器，顾客的反馈是什么等，诺基亚都很快了解得一清二楚。

在中国就有300多个直属市场部的市场推广员，每一天都在市场上收集各种各样的资料和信息，而且当天他们的“侦察报告”就会提交上来，交给不同的市场分析小组进行分析和研究。

2. 速度领先

为了抢占市场，诺基亚常常以最快的速度和最新的技术为用户研制出最需要的高质量产品，型号的更新速度更犹如时装的变化，使人应接不暇。

诺基亚开始加快新技术的研发速度，不惜花巨资研制开发新产品。仅每年用于研究和开发新产品的经费达35亿马克，占总营业额的9%，约占芬兰全国工业产品研制总费用的四分之一。

决策往往是企业反应速度的瓶颈，为了解决这一瓶颈，诺基亚打破了一般大企业通常主要依靠主管者作决定的做法，采取了不同层次的问题，由不同层次的人（一个或一组）来做决定。这样，市场反应速度就明显加快。

3. 降低成本

此外，诺基亚还在降低成本上做足文章，期待在集团产业链的竞争中将对手远远地抛在身后。要做到这一点，打造一个优质高效的产业链系统的需求就分外迫切。因为每制造一部手机，需要300～400个零部件。而诺基亚的供应商遍布全球，要维系手机的正常生产，必须理顺供应链的各个环节，与供应商保持密切的合作关系，使其真正成为自己的一部分。

诺基亚采用的“早上接到订单，晚上就出货”的“按销定产”模式，必须有强有力的产品供应商作为后盾。为了减少供应链环节，诺基亚创新性地将供应商和物流公司搬到了家门口——星网（国际）工业园。比如，为诺基亚生产手机用锂电池的是三洋能源（北京）有限公司，为诺基亚提供电子元器件制造服务的是金长科国际电子有限公司等；还有为诺基亚提供全球物流服务的英国精英

（EXEL）公司。

诺基亚还推出了其旨在控制手机整体拥有成本的“共享手机”新概念。这一创新概念不仅能帮助用户有效降低手机整体拥有成本，同时还能为运营商等合作伙伴创造可持续的赢利模式。另外诺基亚还揭示新兴手机市场发展三法则：丰富产品组合、降低手机整体拥有成本、为价值链伙伴开创赢利模式。

4. 定价上的灵活性

价格一直是市场营销手段中屡试不爽的终极武器。降价既可能为企业带来薄利多销的诱人前景，也可能让企业陷入亏损的不复境地；而涨价对企业也许意味着利润增长，但更可能导致企业失去市场份额。面对两难的抉择，激烈的市场竞争使得那些知名公司都在企业盈亏的钢丝绳上表演着定价的杂技：如果可口可乐公司的价格提高1%，将会使企业的纯利润增加6.4%；如果富士胶卷的价格提高1%，它的利润就会跃增16.7%；雀巢公司则是惊人的17.5%；而福特公司和飞利浦公司则把这个比例分别提升了26%、28.7%。对于这些企业而言，定价是否得当甚至可能意味着巨额赢利与大幅亏损的天壤之别。

诺基亚实行地区差别定价策略。为了占有最大的市场份额而又赚取最高的利润，这些厂商在不同经济发展水平的城市，对同一型号手机实行不同定价。例如，同一品牌同一型号的手机，在北京、上海和广州，给经销商的价格就要比二三线城市贵出不少，一般价差在100～300元/台。





四、专业化道路

“在同一时间内能够将增长、国际化、保持活力、超速发展融为一体”——这是业界对诺基亚专业化道路成功的评价。

到20世纪70年代，由于企业竞争的激烈程度不断加剧，为了分散经营风险，取得更好的经营效果，大多数企业都开始采用多元化经营的战略。

1987年年初，兼并了欧洲两大电视机生产商Oceanic和SEL，收购完成后，诺基亚成为欧洲第三大电视机生产商，位列飞利浦和汤姆逊之后，电视机也成为其主营业务。

多元化的发展对多数企业都是一种诱惑，诺基亚也不例外，1980年年初，它对消费类电子产品通过兼并、收购实现了多元化经营的大公司。诺基亚公司曾经涉足的产业包括：轮胎制造，制鞋，专业橡胶产品，塑料制品，电源，消费类电子产品，显示器制造，数据通信业务，电缆制品，机械制造，铝制品，机器人技术，造纸业务，化工产品等。

在随后的几年里，诺基亚发现并没有达到多元化经营的预期效果，甚至发现自己进入了一个完全陌生的行业，既做不好新行业的经营，又耗费了资源和时间。于是诺基亚又开始重新走专业化经营的道路。从20世纪80年代开始，诺基亚开始了它的从多元化转向专业化的道路，并成功地在20世纪90年代成为移动通信领域的全球领导者。

正是在这种远景指导下，诺基亚开始了它的专业化之路。首

先，诺基亚对自己业务进行了精心分析，将当时还很小的移动通信业务放到最重要的位置上来，并将自己的未来定位于移动通信，开始收缩阵线，集中力量于一点。

专业化能力很大程度上取决于在特定领域的技术创新能力，诺基亚当然也不例外，不少手机的新功能都是由诺基亚第一个推出的，比如诺基亚首家推出了可换彩壳，一夜之间，移动电话告别了黑白世界，成了人们个性的宣言。之后，诺基亚又率先推出了铃声、图像可下载的应用，现在终端间收发短信息和多媒体信息已经成为潮流，而诺基亚又向更多个性化和通信的新领域迈进了。

诺基亚成功的经验，很大程度上提示了专业化道路成功的一些必要条件。专业化能力很大程度上取决于在特定领域的技术创新能力，诺基亚当然也不例外，不少手机的新功能都是由诺基亚第一个推出的。



五、矢志革新

诺基亚公司20世纪80年代还只是芬兰一家进行多元化经营的企业，1992年才决定专注于移动通信领域。是什么能够使诺基亚成为现在的诺基亚呢？

回顾过去，诺基亚的成功在于它愿意并且能够掌握和利用市场上的变革。第一次变革是20世纪80年代模拟制式手机的引进及迅速发展。在第二次变革中，模拟制式手机向数字制式手机转换，同时遍及欧洲电信的普遍开放，诺基亚及时地把握住了机会。20世纪90年代末到21世纪初，多媒体通信技术的产生及发展标志着第

三次变革。

在一个充满创新的行业里，诺基亚持续维持着自身的创新行为：它已经构建了一个把创新融入公司运营模式里的企业文化。

诺基亚是一家拒绝变大、变老或变慢的公司。其信念非常简单：小、敏捷。具有创造性的团队好像更能激发出新的创意，诺基亚的结构方式是繁殖出更多具有自治功能的团队，并以具有成本效率的中心服务支持其发展，换句话说，要把创新构建到公司的组织中去。

诺基亚移动电话公司的总裁和公司变革的首席规划师马蒂·阿拉胡赫塔说："大公司丧失了对市场的敏感性，人们必须感受到他们的与众不同，同时他们必须拥有可以让自己的创意实现的能量，我们已经在一个大公司内部培养出小公司的灵魂。"

当有了绝妙的好创意后，拥有最佳人才的团队才会胜出。诺基亚公司里全部的人才数目基本是不变的，但是它的研发费用一直维持着销售收入的10%比例。公司始终保持着快速的新产品推出速度，这是如何达到的呢？

诺基亚保持着在全新的领域给人才以新鲜的挑战的健康习惯，工作轮换是公司的惯例，即使是资深的经理人也同样如此，于是律师成为了国家区域分公司的经理，网络工程师正在进行手机设计。马蒂·阿拉胡赫塔认为这样做的目的就是对熟悉的问题带来全新的思维方式。这是把人才放进不同的环境中激发出好的创意。

六、初次战略失误

回顾五年前，就在诺基亚为2005年当年收入实现了66%增长而雀跃时，在美国发生了两件并不起眼的事，当时，诺基亚对此并不以为意。

2005年2月，曼哈顿的一家酒店里，乔布斯跟员工开了一次高度机密的会议，主题词是iPhone。此前，苹果推出了与摩托罗拉合作制造的ROKR，并称为“手机上的iPod ”，但它不能直接下载音乐，而且只能存100首，消费者的讨厌情绪让乔布斯决心自己单干。事实上，2005年前后3G手机才渐渐普及，（无线上网）Wi－Fi手机前景也尚不明朗，在2004年的夏天，苹果甚至对外界表明了“不制造手机”的态度；换言之，在决定单干的那刻，乔布斯的计划显得冒险。

同年7月，搜索巨头谷歌收购了一家位于加州帕洛阿尔托市（Palo Alto）的初创小企业，这个公司名叫安卓（Android）。尽管名字奇怪，但这家小公司的几位创始人背景不俗，安迪·鲁宾（Andy Rubin）是移动平台公司危机（Danger）的联合创始人，其成名之举是参与开发T型移动电话（T－Mobile）的明星手机“密友”（Sidekick）；另外的三位创始人也都有着深厚的通信业背景。

这两件小事对业界引发的蝴蝶效应，现在已尽人皆知。

iPhone于2007年面市，一发不可收地掀起了iPhone热潮，并从诺基亚身上夺走了“全球最赚钱手机公司”的桂冠。

Android在谷歌公司和安迪·鲁宾的运作下，发展成为紧随



诺基亚 Symbian、全球最流行的开源移动操作系统。更致命的是，为了对抗“大佬”诺基亚，Android 通过联盟的形式拉拢了诺基亚大部分的竞争者：摩托罗拉、LG、三星、索尼、爱立信、京瓷等。

来自电脑与网络行业的两位挑战者，正让诺基亚逐步退到被动的战略洼地。而在此之前的十数年，这家芬兰公司正是因为准确判断并抓住移动通信从模拟信号向数字信号转变的趋势，成为 GSM 标准的关键开发者，并制订相应的战略计划脱颖而出，一度成为占据全球市场份额近半的手机制造和销售巨头。

芬兰国小民少的状况，赋予这个国家的公司独有的危机感，诺基亚更是如此。在借助 GSM 浪潮上位之后，诺基亚也意识到通信、网络和媒体行业正在发生融合。

2006 年年底，作为约玛·奥利拉的继任者，诺基亚新任首席执行官兼总裁康培凯在“Nokia World 2006”大会上，面对数千与会者，预言互联网的未来与手机的未来将不可避免地交织在一起，与互联网的融合将驱动手机成为下一代的主流移动计算设备；而诺基亚的目标是：“站在这一新时代的前沿，成为真正融合互联网和移动性的公司。”

换言之，在乔布斯考虑从 PC 滑入到手机行业时，康培凯也在考虑让手机替代 PC。彼时甚至更早，诺基亚已经开始寻找后 GSM 时代的战略制造点。“移动行业是一个竞争非常激烈、市场发展非常快的行业。”2009 年 10 月 27 日，在参加诺基亚北京产品开发中心十周年和首款 TD 手机发布大会上，康培凯向记者表示，“我们不能很被动地保护现有的地位，而是要不断地主动进攻，去扩大自己的能力和市场”。

来自北欧的通信传奇：诺基亚

诺基亚确实是富有进攻性的，甚至在奥利拉在任的时候，诺基亚已经着手应对 3C 融合。

2003 年年底，诺基亚设立了三大产品事业部，分别是：移动电话事业部负责针对大众用户以及大众时尚用户的 Connect（乐享）系列和 Live（至尚）系列；多媒体事业部负责 Explore（前锐）N 系列；而企业解决方案事业部则负责针对企业级市场的 Achieve（智成）E 系列。其中 N 与 E 的系列可以视为试图 PC 化的手机。

不过，在 2005～2006 年期间，开发 PC 化的手机仅仅是诺基亚发展战略的一部分，从 2006 年康培凯就任后的诺基亚策略和财务数据来看，通过更为凌厉的渠道与价格策略，诺基亚对实现高、中、低端的全用户覆盖志在必得。尤其是通过低价手机的推广，大量发展新兴市场的用户数。其中隐含的逻辑，用诺基亚全球副总裁邓元鋆的话说："诺基亚在互联网时代的一个策略就是通过低价位的具备上网功能的手机提高渗透率，以此提高诺基亚在增值应用上的卡位。"

这点类似互联网里的战术，即通过圈地占领广大的用户端，当用户膨胀到一定的量级时，用户如同呼吸空气般无法离开时，商业收入便会自然产生，腾讯便是最好的例子。

然而，诺基亚这种打法在手机，尤其是智能手机上实施，难度远高于互联网。因为仅仅凭借简单的上网、音乐、地图等功能，无法增加亲密度，用户不会把它与诺基亚挂钩，如果集成的功能丰富，又会拉高价格。

相反，拥有一款核心应用的手机却有可能异军突起，如 2010 年年年底推出的淘宝手机便有可能会在范围广泛的网店主人群中受到追捧，而如果腾讯推出集成了 QQ 所有功能的手机，也许会是波



及面更广的杀手级产品。

因此，在开发与制造硬件的同时，诺基亚开始了持续的收购，其中以软件和内容平台为主。

2003年收购的sega.com成为诺基亚开发N－Gage的主要基础平台，随后，诺基亚收购了无线消息和电子邮件技术厂商英特尔同步，以在企业手机市场上向RIM的垄断地位发起了挑战；2006年8月，收购了在线音乐分销商露得耶，诺基亚希望将其集成到手机中，用来挑战苹果的应用商店。

此后，诺基亚在2007年收购了分享图片、视频的特万哥以及移动广告技术和服务的提供商恩比克特。2007年10月，诺基亚更是以81亿美元之巨收购了地图产商纳维特，诺基亚在导航领域内的实力大为加强。时任摩托罗拉CEO埃德·詹德称，其也曾考虑过收购Navteq（综合电子地图信息领域领先供应商），但最终因认为此举不符合公司的发展策略而作罢。

2008年到2009年中，又陆续收购了几家只有几人甚至十几个人的公司，包括移动电邮与及时通信公司、交际网络公司，等等。

2008年5月，康培凯在诺基亚的年度股东大会上更是旗帜鲜明地宣布，公司将从整体上转型到互联网，诺基亚不再是一家纯粹的手机公司。

除了理念，核心解决的问题是要想清楚：公司的战略转型，对我们（员工）个体究竟有哪些意义？这种规模是很庞大的，要变成每天工作方面的改变，这是一个工程。无论是对员工还是经销商，中国区的运作已经开始全面拥抱诺基亚的全球转型。

随着Ovi商店的逐渐铺开，这个举措或将渐渐推广。2010年1

月 12 日，在“第四届中国手机游戏高峰论坛”上，诺基亚大中国区互联网服务事业部总监曾泉涛透露，未来诺基亚所有的服务都会整合在 Ovi 平台上，并预计在 2010 年下半年在中国全面推出本地化计费。

Ovi 商店从 2009 年 5 月底正式发布到 2010 年，已经覆盖 180 个国家和地区，包含 12 种语言，已经测试过的 Ovi 商店里可支持的手机终端超过 100 款。这被诺基亚寄望用于追赶苹果的应用商店。

诺基亚 Ovi 概念最早于 2007 年 8 月 29 宣布，当时便是为了与微软和苹果竞争，当时诺基亚的设想是，可以通过 Ovi Store（应用程序商店）、Nokia Music Store（诺基亚音乐商店），Nokia Maps（诺基亚地图），Ovi Mail（应用邮件），N－Gage 移动游戏平台，来全面支持诺基亚的 S60 智能手机，其中还包含了 Ovi Share（应用分享），Ovi Files（应用网盘），Contacts（联络）和 Calendar（日历）等功能。

但是切入互联网的先发模式这一大举动的推广却不尽如人意，反被苹果的应用商店后来居上。

随之而来的 2008 年和 2009 年的财务数据以及第三方出具的市场数据表明，诺基亚遇到些麻烦。由于诺基亚与西门子合资公司出现巨亏，这家公司在 2009 年第三季度出现了过去二十年来第一次亏损。

事实上，较之上述的亏损，更值得关注的是诺基亚在智能手机市场的表现不振。

不同于单一通信时代，3C 融合是一场以娱乐、应用、流动媒



体、社区、内容为武器的战争，捆绑硬件和应用的智能终端是战争的利器。

尽管如今每销售的 7 部手机中只有 1 部是智能手机，但是在过去的三年中，全球智能手机占整个市场的比重翻了一倍，并且到 2014 年时，智能手机的收入有望占到行业的半壁江山。有数据表明，2010 年第二季度，在手机整体下滑之际，智能手机仍逆势增长 24%。这个过程中，诺基亚在智能手机的市场份额却在不断下降，2010 年第二季度，从上一年的 47.4%下降到 45%，第三季度更是骤降到 35%。这期间，诺基亚发布了十几款智能手机，而苹果之类的竞争对手仅以单款手机抗衡。

换言之，在智能手机市场，诺基亚被狙击，且形势危急。显然，在这方面，苹果、黑莓比诺基亚玩得更好。

仅仅凭借着“邮件”单款杀手级应用，黑莓就势如破竹地吃下了 18%的智能手机份额，苹果更是以 App Store 的应用商店模式，成为最赚钱的手机公司，如今又多了谷歌。

自 2008 年 10 月 22 日首款 Android 手机发布以来，调研公司 Canalys 统计，到 2009 年第二季度，Android 在全球智能手机的市场份额为 2.8%，第三季度达到 3.5%。该调研公司预计到 2012 年，Android 将成为紧随 Symbian 其后的全球第二大流行操作系统。实际上，基于 Android 平台的摩托罗拉 Droid 在美国上市前两周的出货量就达到了 25 万部。

仅就市场占领情况比较，如果说苹果的应用平台模式超过了黑莓的单款明星应用模式，那么未来，谷歌 Android 的“开放平台+多明星应用”模式或将超越苹果。

来自北欧的通信传奇：诺基亚

另外一件值得忧虑的事是，与苹果公司的在线软件销售商店相比，Ovi现在上线已然失去先机，以至于在美国市场，许多开发者在设计新的应用软件时，甚至没有考虑将诺基亚视为潜在合作者。另一方面，新兴市场的运营商们和手机制造商也纷纷试水，仅在中国，三大运营商已经各自推出了自由的软件商店；国内手机新军酷派也开辟了自己的软件商店“Coolmart”。

问题是：作为最早一批拥抱移动互联网的公司，诺基亚为何会面临时下的困境？

在诺基亚前CEO康培凯来看，他认为如何在用户体验上不断提升，比创造一个新的操作系统更为重要。康培凯表示，其实大多数的消费者并不关心使用的手机究竟采用哪一种操作系统，更关心的是这个手机为他带来的用户体验，以及是不是简单易用，是不是能够无缝地衔接到手机上的各种应用和服务。所以在这方面，诺基亚会不断提升用户体验。

那么，另一个问题是，如何提升用户体验？

在传统通信时代，诺基亚无疑提供了最具竞争力的使用功能和人机界面；不过，那仅是手机行业内的比较结果。当手机和移动电脑直接竞争“终极终端”地位时，是传统IT公司，还是传统手机制造商会提供更好的解决方案？

目前看来，传统IT公司更有优势。

对诺基亚而言，它并没有大的战略上的失误。从开始拥抱3C融合，诺基亚意识到一切都会改变，并开始积极建立可以统御3C时代的操作平台，不过正如人们对3C融合发生改变的方式、时间和效果没有达成一致的看法，诺基亚也没有做出准确预判。



专题：专业化和多元化的经营条件

自20世纪90年代以来，国内外关于企业经营战略选择的讨论有很多，主要集中在两个方面：一个是专业化经营，另一个是多元化经营。专业化经营可以利用核心技术强、资源集约以及经营效率高等优势将业务做精、做细、做透。多元化经营则可以扩大企业的业务范围、分散经营风险、加快企业的成长速度。

专业化与多元化是企业在经营战略上的两种不同选择。多元化经营相对于专业化经营而言，多元化与专业化经营本身并无优劣之分，多元化经营与专业化经营都是资本在特定的市场环境中寻求资本最大增值的途径。

就定义来讲专业化与多元化似乎是相对的经营战略。但事实上专业化和多元化都是相对而言的，企业既可以从专业化走向多元化，也可以从多元化走向专业化。

1. 专业化经营的条件

所谓专业化经营是指企业将自己的人、财、物等资源集中在某一类或少数几类技术相关或市场相关的核心产品上，形成专业化的生产和销售。专业化经营是现代市场经济的要求。

专业化战略是指企业通过从事符合自身资源条件与能力的某一领域的生产经营业务来谋求其不断发展。

专业化经营战略的优势在于：企业可集中各种资源优势于最熟悉的业务领域，从而开发培育出具有竞争力的产品；便于企业

整合战略的运作，实现规模化生产，取得行业内的成本优势；有利于企业识别系统战略的贯彻实施，使企业品牌与产品有机融合。从竞争的角度看，企业业务的专业化能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而在较广阔的竞争范围内超过对手。

专业化战略的关键是要在一个细分市场寻找特殊目标，通过为这一特殊目标的服务并在市场上占据一席之地，由于市场竞争程度的日趋激烈，对许多企业来说很难找到或创造出一个能长期运用专业化经营战略的核心产品；专业化容易形成较高的退出壁垒，当发生经营危机时企业因难以退出，而陷入“过度专业化”的危机；由于经营领域较集中，一方面企业的某些技术或资源优势可能得不到充分的发挥，另一方面也容易使企业陷入故步自封的境地，钝化其对市场变化的反应。

但专业化只是一种生存状态的选择，与之相提并论的是多元化。

多元化的概念是20世纪50年代安索夫提出的，迅速被企业界所接受并实施。20世纪90年代以后，大多数大公司又转为实行专业化经营。世界500家大公司排在前列的都是高度专业化公司。从全球《财富》500强来看，许多实行多元化原则的企业的排名纷纷后退，在排名前10位的企业中，仅通用电气是多元化经营的。

多元化经营，是指企业发展到一定阶段后，同时经营两个或两个以上的产业或业务，或同时生产、提供两种或两种以上的产品和服务。企业如果采用多元化的经营方式，可以降低业务过于集中所



造成的经营风险，同时可实现规模和范围经济性，提高投资收益率。

多元化经营战略可分为相关多元化和不相关多元化两大类。相关多元化是指企业从事的行业之间可以协调共享产品、服务、技术或分销渠道等资源，多元化产业之间具有较高的产业关联；而不相关多元化是各行业之间没有直接的关系和可共享的资源。

2. 多元化经营的条件

多元化经营的核心是资源共享和风险分散。通常，除了人、财、物、信息等经营必需的基础资源外，还需具备技术、市场、管理等方面的运行条件。

①企业要尽量使新的行业与本行业或主导产品有一定关联性，在技术上有一定的协同性，非相关的多元化无疑是种冒险。企业在自己原有的经营领域中保持和扩大市场份额已属艰难，而要进入与己无关的领域更是不易。这里的相关性涉及的是资源，而非产品，因为产品相关是比较常见的。多元化业务组合是以资源为基础，而不是以产品为基础。

②具备较高的市场支配能力和市场适应能力。

③分散市场经营风险，是推行多元化的主旨。关键在于设计开发出适应市场需要的产品组合。韦尔奇曾说，如果在一个领域不能做到第一或第二的地位，就无法规避风险，就不要进入这个领域。海尔集团也非常明确地规定，凡进不了前三名的坚决放弃。凡不具成长性、不能名列前茅的多元化项目就存在很大的风险。

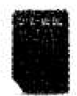
④经营管理上协同功能。新旧产品在生产管理、营销、技术上

有一定联系。核心技术、核心能力、核心竞争力是多元化经营不可缺少的基础和平台，只有使其能为各种行业共享，多元化经营才有可能成功。例如夏普公司就是依靠领先的光电技术开发液晶显示器，使之应用于几种电子产品。

⑤科学进行多元化经营模式，坚持主业不动摇。运用市场机制，正确处理多元化经营中的各种关系。

⑥多元化的公司必须拥有有强势凝聚力和控制力的企业文化，以使公司能够通过共同的理念减少管理成本。


NOKIA
第四章
诺基亚的品牌战略



来自北欧的通信传奇：诺基亚

一、品牌理念

1. 科技以人为本

（1）诺基亚：品牌超人的成功之处

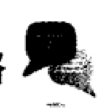
20 世纪 90 年代，诺基亚坚持不懈塑造其公司形象以及诺基亚的品牌形象。其目的在于以积极的品牌来推动产品销售，凭借着精准的品牌战略和管理法则，诺基亚取得了一个又一个的骄人业绩。

在约玛·奥利拉的领导下，移动电话部门开始在 1991 年对诺基亚品牌加大投资力度。奥利拉请安西·范乔基组织一次“创品牌午后聚会”。从 3M 跳槽到诺基亚的安西·范乔基这样定义品牌的塑造：一个沿着预定的尺度所进行的一致而持久的行为，其目的是为了让顾客满意。

当产品和公司合用一个名字时，公司的形象，根本上是公司的信誉度组成了品牌的本质部分。1990 年 10 月，范乔基收到了一份内部备忘录，题为“打造诺基亚 CMT 品牌”，为此设定了一个雄心勃勃的目标：诺基亚 CMT 将于两年内在欧洲和亚太地区比摩托罗拉拥有更高的品牌知名度、更好的品牌形象。这份备忘录建议公司标语为“诺基亚——欧洲科技集团”或者是“未来更好”。

（2）消费者至上

据美国顾问公司 Interbrand 调查，诺基亚在 2002 年是全球排



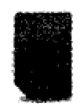
名第 6 大品牌，是前 10 名中唯一入榜的非美系品牌。同时，调查也显示，消费者喜欢诺基亚，并不仅仅是因为它的高科技，而是其他足以显示品牌的特质。

企业战略上充分把握了市场与消费的趋势，品牌战略上避开了技术上的劣势，以高超的人性化诉求来定位企业品牌的形象。正确的品牌定位来源于诺基亚对自己正确的了解和对行业消费观念转变的正确把握。

诺基亚手机发展之初在技术上没有优势可言，如果一味地以技术作为其品牌宣传的诉求点，不但无法与其他品牌进行区分，还会弄巧成拙，最后只能以失败告终。经过对当时市场情况的分析，诺基亚认识到，科技的真正魅力应该来源于人性本身，当人与科技在互动中相得益彰的时候，科技便找到了它存在的真实意义。诺基亚决定另辟蹊径，从一种科技公司少有的人文角度，找到适合自己的品牌文化根基和新的市场诉求点，提出了“Human－Technology（人性科技）”的品牌内涵，改变了高科技企业一直以来以科技为唯一诉求的单一营销模式。

虽然诺基亚属于高科技产业，但诺基亚品牌的成功之处却不在于其是高科技品牌，而是一个人性化和消费者息息相关的品牌。

消费者的需求是多方面的。那种认为“产品够好，消费者自然就会接受”的想法，是建立在卖方市场环境之下的。在今天的买方市场，诺基亚认为消费者才是真正的主角。诺基亚认为科技是一种工具，主角则是消费者。诺基亚主张透过科技提供给消费者生活上沟通的便利。所以，诺基亚研发了许多最轻、最小、最薄的产品，目的就是为了使产品合乎消费者使用及心理上的需求，这是决定产品功能规格的关键。



来自北欧的通信传奇：诺基亚

作为手机市场的引领者，诺基亚了解市场用户的需求和渴望，开发出真正满足他们使用需求的产品。诺基亚认识到，在当时，手机的用途被限制在商务活动上，这种局限性造成了手机消费市场的局限性。诺基亚看到了这一个市场空白点，就试图去打破普通消费者心目中对手机的这种片面理解。诺基亚有一部广告片，主题是“游戏”。在消费者调查中，“游戏”从来就不是消费者使用手机的主要动机，但却是很重要的隐藏性需求。所以诺基亚把游戏功能放在品牌诉求中，以强调产品的人性化，并借此开掘消费者内心深处的童心，为品牌增添人文关怀。

这种策略的高超之处在于以下四点：

①它改变了人们对高科技企业的思维定式；

②体现出了高科技为人所用的人文关怀；

③建立起了品牌的差异性；

④扩大了产品的使用领域和用途范围。

诺基亚的成功，首先是其战略上的成功，即正好切准了手机产品由商务市场向普通大众市场转移的黄金点；其次，是其恰到好处的品牌定位，其“以人为本”的品牌主张正好顺应了科技民用化的战略意图。

2. 时尚设计

随着通信行业的快速发展和消费者的日趋成熟，品牌、质量、可靠性、功能和设计等早已成为影响市场用户购买决定的重要因素。新兴市场的用户开始进一步分化，除了原有的初次购机用户，换机用户也大量涌现。他们在手机的质量、功能、设计上有着丰富而多样的需求，这决定了其产品的形象定位。既定的产品设计战略下就诞生了企业相对固定的产品形象，例如诺基亚。



NOKIA 作为手机中的劲旅，一直和 MOTO 等都是高端手机的代言词，这是其品牌核心竞争力和传播价值链所在。NOKIA 的风格决定了它的消费者不是一群随波逐流的人。多年的市场反馈使得 NOKIA 形成了自己产品的外形风格。

8 系列尊贵典雅系列。此系列机型不多，但亦极具特色。系列里的机身造型独特，外壳用料考究。经典的 8310，外观精致，小巧易用，还是诺基亚第一款支持 GPRS 的手机。8810，诺基亚首创的经典的下滑盖造型，分量十足的全金属外壳。它后来的传人 8850、8855 将其尊贵精神发扬光大。轻薄小巧的 8210、8250，这两款可是诺基亚低端市场的中流砥柱，到现在还有不少人喜欢。最后不得不提的 8910，首创按机身侧键来自动升起机身及键盘，钛金属外壳。无一不在向世人散发出它王者的气息。

3. 个性化

诺基亚的成功之处恰在于深刻洞察了消费者的营销思路，针对不同的使用者和习惯，推出不同的产品，满足不同的需求。例如针对业务员、家庭主妇、学生的不同身份推出不同的手机。诺基亚明白手机在生活中的意义是不一样的，使用的动机和功能也不同。

然而这仅仅是奥利拉产品策略的一部分。他认为移动电话是一项个人技术产品，不仅要功能完备，还须符合用户个人的特色。因此，他将移动电话市场进行细分，并相应地将每一系列的产品分成多种类别，每一类别都针对不同氛围、场合和年龄组。

诺基亚的市场细分策略使它第一个打破了每两年发布一个新产品的业界规律，而代之以平均一个多月就有一个新品种问世。它的系列移动电话在优化基本功能的同时，从小处着眼不断创新，填补了一个又一个市场空白。如诺基亚 5110 一进入中国市场就深受年

轻人的喜爱。他们注重实用和品质，追求时髦与个性，但他们口袋里的钱不算太多，因而也不要求更多的商务功能。针对这一消费群体诺基亚推出了创新的“随心换”彩壳，并制定了相应的低价位策略。借此，诺基亚在市场中占尽先机，并掀起一轮手机销售的热潮。

4. 功能性

在推出了注重影音多媒体的N系列产品之后，诺基亚再次为自己的产品线进行了细化，发布了针对商务市场的E系列手机。其家族中的三款成员为E70、E61和E60，它们的共性主要有：基于Symbian OS v9.1操作系统，Series 60 III平台；支持多种企业级电子邮件的解决方案；可以工作在3G网络下的WCDMA 2100MHz环境中。在全新E系列中，虽然也不乏没有配备摄像头的成员，但诺基亚在屏幕方面可是做足了文章，最低配置也达到了26万色，甚至还有像1600万色这样的产品。

诺基亚还根据消费者的不同使用动机对产品类别进行区分。其中有一个系列叫做“时尚系列”，目的是为了迎合一群把手机当做身上流行配件的消费者。因为强调时尚，所以产品发布会多半用模特儿走台步的方式呈现。

而对于重视品位的消费者，诺基亚则推出与其身份地位相配合的“品味系列”。至于一般年轻人，使用手机是为了沟通，对他们而言，沟通过程中只要好玩、有趣即可，手机是凸显自我的东西，是个人的象征。这系列的营销强调的是“街舞”之类的年轻人玩意儿。

还有一种人对手机的要求非常实用，将手机当成“超级秘书”。他们很忙，希望手机能够代他们做时间管理，所以商务型的No-

kia6510、9210便成为他们的工作伴侣。

5. 简单原则

NOKIA一直是一种形象鲜明的手机，直板、内置天线、键盘锁，NOKIA可谓是简洁、稳重、实用主义的集大成者。

诺基亚认为：当消费者看到产品设计非常方便，就愿意购买，因为普通消费者不懂得如何设计手机、制造手机，所以他必须在了解了手机能够非常方便地使用后，才会购买，这可以节省消费者的时间。所以诺基亚的设计师在设计手机时，有一个原则就是简单，使每一个因素都能让消费者满意。

诺基亚不但善于发现技术和当前市场的结合点，当其技术已领先市场时，它还能创造市场，引导市场向其技术转变，从而开拓出崭新的成长空间。如具有革命性的诺基亚7110媒体电话的诞生，就是要把上亿的互联网用户和移动电话用户转变为在此之前还不存在的媒体电话用户。诺基亚为什么坚信这种转变会成功呢？这是因为它早已洞察了这一新技术将给用户带来巨大的使用价值和增值服务。正如移动通信为什么重要？因为它可以给大家带来沟通的自由，这就是它的价值所在。

“未来是‘无线’的，人们需要从各种线的纠缠中解脱出来，实现真正的移动通信，这将给处于移动环境中的人们以前所未有的自由和便利。”约玛·奥利拉的这句话揭示了诺基亚致力于开创移动信息社会的根本原因是“科技以人为本”。

6. 质量标准

一位管理大师曾经说过，质量是一个永恒的主题。

那么什么是质量呢？诺基亚董事长兼首席执行官约玛·奥利拉

的一席话代表了诺基亚的质量观："当你挑选了一款诺基亚手机并感觉不错，这就是质量；当你觉得这部手机易于使用，这就是质量；当客户服务迅速地回应你的要求，这就是质量；当我们的产品和系统超越用户的期望，这当然更是质量。"奥利拉先生所描述的诺基亚的质量观是实在的和卓越的。质量考证最重要的标准之一在于最终消费者的肯定。

在诺基亚，质量体系是按高标准进行科学的规范化管理的，所有的管理流程都按照ISO9001质量管理体系的要求和诺基亚全球统一的质量标准得以实施，包括公司的质量管理手册、各级程序文件和流程图都严格规定了在公司里如何保障产品质量和工作质量。具体到生产线上的操作工人，也有一套完整的作业指导书，来指导各环节的工人高质量地完成操作。

为了严格控制产品质量，诺基亚从供应原材料的供应商开始，便进行严格的考察、筛选，据称仅审核供应商的标准就有百条之多，从是否通过ISO9001体系认证，到技术开发能力、生产供应能力、服务水平等方面均有严格的要求。诺基亚通过对供应商的管理，确保了原材料的质量，从源头就保证了产品的高质量。

7. 亲和力

现代社会，人们不再满足于程式化的生活定律。从社会流行观念创造出商品的附加功能，以迎合广告对象的消费心态，这正是诺基亚在品牌个性的塑造上所采取的成功策略。

首先，根据消费人群的不同档次，细分了消费人群并开发相应系列的手机以满足不同的需求。如将3、5打头的型号手机目标受众定位在追求流行和娱乐但经济能力有限的年轻人。6打头的型号手机强调了手机的商务功能，而以8打头的手机则针对看重品位，

追求生活质量并具有一定经济地位的目标群体。诺基亚的市场细分几乎囊括了所有可能的市场位置。

如果说第一代GSM用户使用的诺基亚2110手机仅是一种奢侈和身份的话，那么1997年诺基亚推出的随心换彩壳手机5110则让手机走入了平民百姓家里，使诺基亚凭添许多亲和力。诺基亚5110是一款中低端产品，它有着功能简单、实用方便、性价比高等一系列的优点，而功能上的诸多创新更是让该机被平民百姓所接受，尤其是独特的随心换彩壳功能，更是使其成为了一种时尚消费品。同时，这款手机创造了诺基亚手机的销售记录。

二、品牌塑造

1. 冰山说

自大卫·奥格威提出品牌至上的营销理念以来，人们越来越认识到“品牌”二字在产品营销中的重大作用，它是产品奠定长期忠诚客户的基础。如何来做品牌行销呢？

但品牌是一种看不到、摸不着的东西，如果把品牌比喻为一座冰山的话，那么消费者看到的是露在外面的顶部，而隐藏在水面以下的则是很多企业看不到的东西。

一个企业的显性的、外在的部分，包括企业的形象、销售额、厂房、办公设备等就如同冰山浮出水面的部分，只是占了一小部分；而决定企业生存、发展的企业资源、人才、资金、技术、管理、品牌、信息、企业文化等这些就如同隐藏在水面以下的冰山部分，占据了相当大的一部分。品牌冰山下的比浮在水面的更为重

要。如果没有水面以下9倍体积的支持，那么，水上的部分一定会沉没于水中的。

在全球9.3亿用户中，有3亿人选择了诺基亚，据诺基亚公司的调查显示，超过80%的用户在替换手机时仍选择诺基亚品牌。消费者对于诺基亚的品牌忠诚度大大超过了它的竞争对手。

诺基亚已成为全世界最具价值的品牌之一。诺基亚的品牌名称于1865年开始使用，在全球140多个国家受到保障。

除了品牌名声和品牌价值外，诺基亚还拥有几项产品和解决方案的注册商标。其中一项很特别的注册商标就是诺基亚之歌。

诺基亚手机产品的品质、设计和不断创新吸引了消费者，本质上则归结于诺基亚品牌背后所融入的企业文化：消费者满意、尊重个人、成就感和持续学习。这4种价值取向在移动电话品牌的定位、产品开发理念和个性表现方面被诺基亚演绎得淋漓尽致。这也是诺基亚品牌成功的根本原因。因为在产品性能和品质越来越相似的条件下，唯一可以形成差异和不可模仿的就是由企业文化所塑造的品牌。

2. 多彩生活梦想

针对市场的变化，诺基亚进一步进行了细分，以感性元素为基准界定不同的消费群。自8210的大胆尝试以来，经过全力打造，基本上实现了诺基亚为其消费者打造的“多彩生活”的梦想，九大手机系列每一种都有鲜明的个性内涵，都有明确的市场定位。

（1）低端系列

1系列只有三款机型，且配置全是单色单音铃声的，是低端系列。同属低端系列的2系列里也是单色屏的机型居多，不过2004年诺基亚发布了两款新型号：2600和2650，都是4096色彩屏，所



以 2 系列为适应市场整体的需求，逐渐淘汰单色机型，低端机也要迈入彩屏阶层。

（2）真我个性系列

看名字就知道这个系列是为年轻人而准备的，以诺基亚 3310、3330、3315、3350、3510、3610、3650（可拍照）、3390、3585 为代表的"3"字真我个性系列。主要针对 20 多岁追求个性和自我表现的年轻人，消费能力不太强，比较注重价格以及一些工艺设计，比如游戏功能、换彩壳等辅助功能，一般价格都比较低。从 3530 开始，这种趋势就出现了。到如今的 3100、3220 更是基本上为 3 系列定型了。另外，3 系列不乏少数高端的机型，3650、3660 这两款智能手机就是。如今，搭载百万像素摄像头、采用 Symbian OS 操作系统、S60 人机界面的 3230 也已发布了，又将为 3 系列增添一名猛将。

（3）以诺基亚 5210 为代表的动感活力系列

运动活力系列，有人说是功能手机系列，的确，5 系列里机型虽少，但是款款个性独特，兼有特殊功能。5 系列最早的 5110 就是如此，它是诺基亚里第一款可换壳的手机，在那个年代恐怕极少机型拥有这个功能。5510 是经典的音乐手机，内有播放器可以播放大型声音文件让手机听音乐成为可能，可以做易用便捷的移动硬盘，独创 Qwerty 全键盘。这些都是当时让人眼晕的功能。可以说 5510 是 5 系列里最特殊的一款。5210 有着三防功能，为它增添了运动的气息。5100、5210 的升级版，保持有三防功能的同时搭配上更为先进的 S40 的人机操作界面及 S40 系列的实用功能。5140，是 2004 年的诺基亚大作之一，继承优良的三防功能，还有一系列的运动及野外活动的辅助功能。指南针、温度计、分贝计，还有搭



配上特殊外壳后的 GPS 定位系统等，不一而足。可以说 5140 是最能体现 5 系列精神的机型，是一款非常不错的运动手机。

（4）以诺基亚 5510、6800 为代表的娱乐互动系列

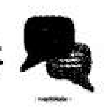
诺基亚 6800 在娱乐功能的开发方面，较之以前有了巨大的进步。这款 GSM 制式手机，主屏分辨率已达到拍照的要求，在拍照方面，已经能完全满足人们的要求了。这款手机配备了移动上网（WAP）功能，用手机拍摄照片后，同时能进行邮件发送，把照片发到电子信箱。诺基亚 5510 在外观设计上，不但改变了人们对诺基亚“呆板”的印象，更是开创了手机外观横向设计的先河。

（5）商务精英系列

以诺基亚 6210、6500、6510、6100（可拍照）组成的商务精英系列，其中经典商务机 6110，另一款经典 6210，中档实用机型经典 6610，诺基亚第一款 3G 手机 6650，第一款使用 65536 色屏幕的 6600，主要针对商务活动人士，在户外活动时间比较多，突出产品的储存容量大，待机时间长、防震、防雨功能以及 7110 可以上网的功能。6 系列不仅体现出一种成熟的味道，更为成功人士多增添一份魅力。6 系列也是软件最为成熟，功能搭配最好的中端以上的系列。

（6）时尚先锋系列

诺基亚 8210、8250、8310、7210 组成时尚先锋系列。时尚、个性化产品，属于中高档机型，主要针对具有时尚性、时髦生活个性的消费群，有一定的消费能力，换机比较频繁，注重生活质量，追求新技术、新产品。7650，诺基亚第一款内置摄像头手机，智能手机的先锋，创意的下拉键盘。诺基亚第一款百万像素摄像头手机 7610，从它的造型就能看出绝对是手机中的艺术品。由它衍生出的



7260、7270、7280更是把复古典雅的红白黑三色搭配继续发扬。时尚先锋系列相当于诺基亚的一块试验田，很多新创意、新思想的花朵都是在7系列这块土壤上率先绽放的。

（7）至尊经典系列

诺基亚8850、8855、8910、8910i代表至尊经典系列。高档产品定位，主要针对高端市场，如私企老板、公司老总等，手机更换不频繁，体现的是身份和地位的象征。这类机型轻易不降价，推出的周期也比较长。

（8）个人助理系列

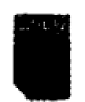
这个系列是通信器与PDA功能的结合，系列机型都是如同笔记本电脑一样的造型，强大的个人信息管理功能，让商务人士如虎添翼。此系列在中国的货很少，配置是前列的，而价格也是昂贵的。目前的最新型号是9500。

（9）特殊系列

特殊系列有两款，N—Gage和N—Gage QD。不以数字来做型号，以较为动感的英文字母和易上口的英文发音作为它们的标记。这两款都是游戏手机，是诺基亚的奇兵，N—Gage是第一款真正的游戏手机。诺基亚吸取了N—Gage的教训，QD在游戏性方面已改善许多，更符合它游戏手机的定位。

三、品牌推广

品牌是一种名称、术语、标记、符号或图案，或是它们的相互组合，用以识别某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之与



竞争对手的产品和服务相区别。

品牌推广就是品牌贩卖，它是品牌建设的最终目的，即将品牌最终送到消费者手中从而实现品牌价值，这时候的品牌推广已经拥有了前期一系列大量工作的铺垫，它将促使消费者最后做出购买决定。

品牌建设（branding）的首要任务是品牌定位，而后继的品牌识别设计、品牌传播诉求、品牌形象塑造以及品牌延伸等策略都是基于品牌定位。

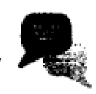
1997年，诺基亚开始启用“科技以人为本”的品牌理念，用一系列的广告形式宣讲了它对通信产品的理解，给予消费者更多的信心与憧憬。2001年，诺基亚推出未来手机的3G概念，以保持其品牌在人们心目中的领先形象。其在广告传播中的许多手机其实尚处于实验室内，但这种广告策略激发人们对诺基亚期待的心情，使诺基亚始终成为人们翘首以盼的品牌。

1. 推广模式

诺基亚各种型号的手机广告传播充分体现了人性化和差异化。考虑到同一品牌下的不同产品都充满自我的色彩，势必模糊品牌的定位，为了不弱化品牌的个性，诺基亚采取了品牌核心价值理念统率下的单品个性传播策略，即单产品（品牌）演绎个性，个性统一于核心理念之下。在同一主题下，以不同的表达形式阐释了不同的产品，赋予每种产品鲜明的个性。

广告宣传、公关及其他营销活动都围绕诺基亚的品牌内涵进行。

在广告传播中既强调个性，又紧扣主题。诺基亚对每一个产品的广告设计都极具匠心，富有强烈的艺术感染性。在其高端推出的

8850，产品本身进行了独特的设计，将真正亚光的金属材料与诺基亚出众的滑盖相结合，具有独一无二的时尚感以及永恒、经典和豪华的特征。在 8850 金版的广告传播中，诺基亚赋予金色一个全新的定义，永恒与经典、高雅与华贵，只有金色方可印证。广告中 8850 金色亚光的质感带给品位人士的是“非一般尊崇感受”，更是都市新人类的心之所求。8850 黑版手机则以黑色为基调。广告中凝重的纯黑色，为现代人代言了机智和情感，演绎了儒雅与现代。

在媒介传播上也会有不同的安排。如在推广 8250 时，其重点就投入在了杂志广告上。这主要是三个方面的原因，其一，目标消费人群有更多的机会看杂志；其二，流行杂志对建立品牌形象有较好的表现力；其三，受众的潜在心理中并不喜欢大众化的手机，杂志的相对小的范围传播正好满足了他们这种需求。

2002 年 11 月 2 日，诺基亚和北京电视台现场合办了“诺基亚时尚绝配秀”。展示诺基亚多款时尚产品的同时，更宣扬了诺基亚时尚科技与现代人时尚观念，并且把诺基亚一贯坚持的时尚风格体现得淋漓尽致。

实施俱乐部营销，通过诺基亚俱乐部在线社区和用户忠诚度项目提供不同主题的数字化服务，包括标准的合成音铃声、静态和动态图片（手机标志、图片信息、动画屏保）。

2. 广告造势：“诺基亚主题公园”

诺基亚另一个经验是其在转型之后发起了一场命名为“诺基亚主题公园”的强大的广告攻势。

20 世纪 90 年代初，移动电话对于欧洲的消费者来讲，还是一个相对陌生的新名词，而诺基亚作为一个移动通信品牌在当时的市场认知度几乎为零。一切从品牌认知开始。经过一系列的市场调

查，公司决定将目标消费人群的年龄定位在18到45岁之间，包括商业领袖和决策人这些现存的消费者以及未来的消费者——欧洲青年人。广告运动的重点在于强调诺基亚移动电话虽然是一种新颖、时髦、高质量、高科技的产品，但它容易使用，便于人们随时随地保持联系。广告媒介运用上选择了电视、广播、杂志、报纸、互联网。采取了全方位、多角度的广告宣传和媒介整合策略，同时将媒介重点放在了受众接触面最广泛、表现品牌文化最生动、展现产品最形象直观的电视媒体。为了使这场广告运动达到预期效果，诺基亚制作了“诺基亚主题公园”系列电视广告并在欧洲各大主要电视台，尤其是在泛欧洲的商业电视台和CNN国际台、BBC和欧洲商业新闻台陆续播出，并选择了音乐电视来吸引年轻观众。

20世纪90年代初，系列广告“诺基亚主题公园”主要用幽默诙谐的手法讲述了在使用移动电话过程中的一些笑料。运用一些轻松的创意从一个侧面传递出这样一个讯息，个人通信时代已经到来，每个人都可以拥有一台诺基亚移动电话。这场广告运动的结果就是在短短的几年时间内，诺基亚从一个品牌认知度几乎为零的公司一举成为欧洲最大的移动电话销售商。

诺基亚在这场广告运动中做出了不少广告界的创举，它是第一个大量使用电视广告的移动电话制造商，也是同行业中第一个使用音乐电视来吸引年轻观众的公司。另外，在广播广告中，使用了电视广告的主题音乐，以达到媒介整合的效果，这在当时的广告运作上也是绝无仅有的。

在这场著名的广告运作战中，诺基亚不但完成了消费者心中品牌认知度的建立，更为重要的是，诺基亚推崇的创意、时尚、艺术相结合的广告创意风格和基调也因为这次成功的广告运作得以形成

并一直延续至今。

诺基亚的主题公园广告运作与其“Human－Technology（人性科技）”的品牌理念紧紧地结合在一起，通过全新的演绎展现在世人的面前，它开创了科技产品品牌宣传的先河，并使得诺基亚品牌在同类产品品牌中显得别具一格而独树一帜。在以后的广告运作中，诺基亚这种不限于产品某一功能而是致力于营造品牌文化艺术氛围的品牌宣传风格，使诺基亚的品牌文化在一次次的广告运作中沉积得越来越深厚，从而形成了其独特而厚重的品牌内涵。

虽然诺基亚品牌麾下成员繁多，但不同产品，诉求各异，很好地演奏了众多产品共鸣的交响乐。例如：诺基亚 3210 强调“灵巧又聪明”；3310 定位是“开心果”，把产品拟人化为一个快乐的男孩，其生活主张是“工作尽情乐尽兴”；3610 则强调有自我观点；6110 强调智能化；到了 8210，则强调“生活充满激情”，西装革履的男士在接听手机后突然充满激情地在繁华的街道上奔跑，端庄的淑女在电梯里释放个性，等等。这一切都彰显出每个产品的个性，给消费者留下了充满情趣的想象空间。

3. 活动宣传

诺基亚 8210 上市时，为了诠释什么是激情，诺基亚又在上海、广州、北京、成都等城市组织了大规模的“路演”活动，用现代舞、现场攀岩、跳舞毯来告诉人们：这就是激情。

针对不同定位层次的手机进行不同方式广告风格的演绎。如其在中国最早走红的产品 5110 和 3210 就主推的是随心换彩壳的策略，广告创意用了色彩缤纷、动感十足的表现手法；2000 年 12 月 8250 手机上市，在北京举行以蓝色为主题的特色新品发布会，诺基亚应用了“走进蓝色魅力”的广告传播主题。在广告传播中将冷

静却不冷漠，时尚却不失风度的性格特征表现得淋漓尽致。没有对产品本身过多的解说，却胜过卖产品。

4. 公关推广："诺基亚糖碗"

企业赞助应该跟企业的营销策略方向一致，应该有一定的连贯性和持续性。体育营销对诺基亚非常重要，因此诺基亚赞助体育项目有一个长期计划。

年轻人的市场是诺基亚非常重要的一个市场，这不仅仅是因为他们现在有钱买手机，而且他们还是时尚的带动者，有更新换代的能力。通过赞助一些年轻人喜欢的活动，将诺基亚的品牌精神和公司精神传递给他们。所以，诺基亚在欧洲赞助滑雪板和一些极限运动，在美国主要赞助美式橄榄球，在亚洲倒没有一个特殊的项目。

体育营销是一门复杂的传播艺术。其成功的先决条件是选择最切合品牌定位、直达诉求对象的体育项目。诺基亚认为，体育营销最主要的受众是15～25岁的年轻人，尤以男性居多。他们共同的特点是奋发向上，对未来充满信心。他们对品牌的接受能力很强，对喜爱的品牌有主动探求和了解的渴望。因此，许多成功品牌都将体育营销作为打造充满活力的品牌形象、建立积极的感性沟通和长期良好关系的理想平台。

首先，诺基亚选择参与的项目多为世界级赛事，有着广泛的关注度和参与性，同时在中国有一定的基础或潜力，甚至拥有世界一流运动员。其次，体育项目所传递的拼搏、进取、激情、快乐等精神必须与诺基亚主张的价值观相一致。再次，作为长期合作的平台，项目可以为企业提供多元化、持久性的品牌营销机会。最后，竞争对手尚未在目标项目上建立长期稳定的品牌形象。

基于这些原则，诺基亚最近宣布与NBA中国的一系列品牌合



作计划，并成为 NBA 中国地区指定移动电话。

选择赞助 NBA 是因为 NBA 和诺基亚一样拥有强大的品牌，并汇集了众多年轻人向往的超级巨星。篮球作为一种被广泛喜爱的集体运动，代表着激情、活力和梦想。而诺基亚作为世界一流的移动电话品牌，致力于为人们提供最好的产品和服务，实现人们“完全移动生活”的梦想。在消费者心目中，诺基亚是令人信赖和向往的品牌，代表着活力四射和敢于创新。在品牌内涵一致的基础上，两个世界一流的品牌携手，势必将更加有效地提升双方的品牌价值。

的确，诺基亚与 NBA 的结缘可谓门当户对。前者稳居中国移动电话市场的头把交椅，其影响力自不必说；而 NBA 在中国男性消费群体中的超强人气更是毋庸置疑。调查显示，在中国 25 至 44 岁的男性中，NBA 球迷占到 72%，52%的人每周至少观看一次 NBA 转播；在 15 至 24 岁的年轻人中，NBA 球迷为 63%，42%的人每周至少观看一次 NBA 比赛。这两大强势品牌的联手，无疑将给消费者带来丰富而震撼的品牌体验。



四、整合营销传播

整合营销传播理论（Integrated Marketing Communication）简称 IMC，兴起于商品经济最发达的美国，由美国西北大学教授唐·舒尔茨及其合作伙伴于 20 世纪 90 年代提出，是一种实战性极强的操作性理论。它的内涵是：“以消费者为核心重组企业行为和市场行为，综合协调地使用各种形式的传播方式，以统一的目标和统一的传播形象，传递一致的产品信息，实现与消费者的双向沟

通，迅速树立产品品牌在消费者心目中的地位，建立产品品牌与消费者长期密切的关系，更有效地达到广告传播和产品行销的目的。”

整合营销传播主张把一切企业的营销和传播活动，如广告、促销、公关、新闻、直销、包装、产品开发进行一元化的整合重组让消费者从不同的信息渠道获得对某一品牌的一致信息，以增强品牌诉求的一致性和完整性。

整合营销传播的核心和出发点是消费者，企业树品牌的一切工作都要围绕着消费者进行。世界品牌实验室（brand. icxo. com）认为有了不同品类后，还要把目标受众群抓出来。为达此目的，诺基亚进行了各式各样的营销活动，以“一种声音、一个形象”，向消费者传达诺基亚是一个值得信赖的品牌。

诺基亚发现，今天已经是消费者可能拥有多部手机的时代。这部手机可能是一部假日用或户外用的手机，在健身房或是在从事户外活动时可以随身携带。所以诺基亚 5210 的上市发布会选择了在健身房。

2001 年诺基亚在全球推出 3330 新款手机，为了突出产品的卖点，其上市广告没有采用传统的罗列产品功能的创意，而是以卖产品品牌形象的手法切入市场。花前月下，一对恋人坐在长椅上，一位面容姣好、楚楚动人的女性一副郁郁寡欢的神态，原来是坐在她身边的恋人已经另有“新欢”。虽然是良辰美景、佳人相伴，但这位男士全神贯注地注视着手中的“第三者”——诺基亚移动电话。

广告创意没有直接诉求诺基亚 3330 手机的最新功能，而是用“不爱美人爱手机”的幽默方式表达了诺基亚新款手机的引人之处，同时，也将“我们尊重和关心消费者”的企业价值观，通过轻松活泼的创意形式生动地体现了出来。



这则广告创意用反常规的方式，诙谐夸张地诉求了诺基亚品牌的个性，产品把技术和人性化结合了起来，赋予了品牌一个“值得信赖的朋友”的形象，“友情和信任”是诺基亚品牌打造核心价值的根本。

诺基亚手机的成功，主要靠的不是核心技术的胜利，而是靠对人性的研究，靠比别的品牌更懂得人性与消费者。

诺基亚使每一次营销传播活动都演绎传达出品牌的核心价值、品牌的精神与追求，诺基亚通过品牌核心思想和支持点，精确地进行了品牌表现，使得自身核心竞争力直接展示在市场面前，真正把品牌核心价值全面贯彻到功能开发、外观设计、价格定位、影视广告传播等一系列营销传播活动中，因此，诺基亚的市场拓展和品牌提升自然从纷繁复杂的竞争对手中脱颖而出。




NOKIA
第五章
诺基亚的营销模式



来自北欧的通信传奇：诺基亚

一、游戏营销

诺基亚5510是一款多功能娱乐型手机。它的双手键盘设计，使得发短消息速度极快，易如反掌；它的动态影像专家压缩标准音频层面3（MP3）放音音质不错，还带摇滚、爵士乐、低音等模式调节。

2003年10月7日，诺基亚在全球推出了最新型N－Gage游戏手机，该手机提供丰富的三维全彩屏图像和视频游戏功能，内嵌无线技术可使两名用户在同一房间联网游戏。N－Gage内置众多精彩游戏，3D多边形计算、在线游戏、游戏扩展等功能也深受游戏迷们喜爱。此外N－Gage还具备个人数字助理（PDA）、MP3播放、广播、GPRS无线上网、蓝牙等多种功能，游戏成了这款手机的主要卖点。诺基亚希望N－Gage能够树立它在游戏机领域的信誉，重写游戏产业的格局。

2004年，诺基亚将与日本游戏制造商世嘉（SEGA）联手在全球范围内推出一款大型多媒体网上游戏，专门用于N－Gage游戏手机。两家公司表示："口袋王国：征服世界"（Pocket Kingdom：Own the World）将是全球首款可以在行走时玩的移动游戏。据称，游戏中玩家将在一个美丽的地方自建一个王国，派出自己的部队开拓领土，寻找新的部属，同时与其他玩家竞争决斗等。诺基亚公司

负责游戏发行的主管帕希·波伦（Pasi Polenen）说："我们知道游戏的发行将肯定遇到挑战，但是它将开创角色游戏的新时代，玩家们再也不必被困在电脑或是沙发旁边了。"

自从2003年10月份发布以来，N—Gage手机销售并不理想，但是诺基亚希望能够借助此次推出的新游戏对N—Gage的销售起到拉动作用。

不论是数字音乐还是游戏，对于诺基亚而言都具有非同一般的意义。诺基亚已不再是单纯的手机制造商，其长臂已伸到消费电子、娱乐服务等此前对它仍很陌生的领域。这使得诺基亚的产品能真正与索尼等公司的游戏机相竞争。当然，诺基亚并不只是游戏机硬件制造商，它同时也开发游戏软件。在这过程中，机遇显而易见，挑战也不容忽视：它的敌人不再只是摩托罗拉、三星等有手机业务的公司，包括索尼、甚至微软都已在某些方面成为它的新敌人。

二、娱乐营销

诺基亚的销售促进办法更是层出不穷，一直围绕便捷的功能、时尚等主题展开，特别是近两年，越来越注意大胆地用感性元素去吸引消费者和制造消费群。

（1）做剧情广告

于1995年开创先河，与电视和电影商签订合约，使旗下手机出现在《老友记》等电视剧和电影内，摩托罗拉和爱立信等纷纷加以模仿。

（2）向名人赠手机

诺基亚又率先利用明星效应，1999年在美国推出8860手机前，优先赠与影星辛康纳利；在香港推出8910手机前，就将手机赠予李嘉欣、张国荣和张天爱，亦收到一定宣传效果。

（3）推出新颖网络短片

基于对年轻人生活方式的了解，诺基亚近来陆续推出了多支新颖的网络短片，包括诺基亚3500c“看我玩出彩”网络短片和“音乐，让我说”以歌代话视频，这些短片在网络上受到了年轻人的欢迎，并被各大视频网站争相转载，一些有创意的年轻人还将短片中的音乐更换，甚至改编、拍摄、剪辑成其他版本。

诺基亚3500c“看我玩出彩”网络短片，也是诺基亚早前公布的诺基亚3500c青年玩色运动的组成部分，这部短片同时也是该运动中“绝色拯救”游戏的第六关通关密码的载体。在这场以网络为主导的诺基亚青年玩色数字营销活动中，年轻人的数字生活方式被彻底贯彻，网络世界与现实生活的界限已经消失。Web和WAP组成的数字平台将线上与线下、虚拟网络与真实生活中的各个接触点有机整合，组成业界最大的数字营销活动。

（4）借力电影推广手机

如2002年借力科幻大片《少数派报告》火暴上映的大好契机，发起一场推广活动。在上市诺基亚第一款具备数字相机的手机Nokia7650时，和汤姆·克鲁斯的电影《少数派报告》合作，在电影首映会时举办有手机的联合宣传活动。

美国电影《黑客帝国》的主人公尼奥拿着手机的酷模样给观众留下了深刻的印象，而他手中的那款诺基亚8110更是牵引着众人的眼球。它的略带弧形的拉盖设计，使人在使用的时候能够感觉到



手机离人很近，就像电话机的听筒。有影迷们这样写道：“我不厌其烦地看《黑客帝国》，不厌其烦地把 8110 拿出来，放在手中欣赏……”可以想象，在那个时候，人们是怎样推崇这款手机。

在 2004 年国内贺岁片《天下无贼》中，诺基亚 7270 的精彩亮相同样具有诱惑力。其后，在很多的诺基亚专柜，我们都可以听到相似的询问：“刘德华拿的那部手机多少钱?”到底是什么吸引着广大的消费者，这其中的原因不单单有电影明星的魅力，诺基亚手机所蕴涵的高品质和它所代表的手机时尚更是令人臣服。

三、公益营销

公益赞助作为一种有效的公关手段，已经被西方许多企业经常运用。

公益营销，早在 1981 年美国运通公司便开始使用，它是在全国性的营销活动中利用与公益事业相结合的市场营销将信用卡的使用与公司捐赠相对应的第一家公司。1983 年该公司捐赠 170 万美元修复自由女神像。许多营销专家将企业的营销战略与非营利组织或者公益活动联系在一起的市场营销是一种非常有效的形式。

公益营销的基础是从事公益活动，公益活动的定义是指活动的目的旨在提供人类福利和增进公共利益，它包括提供有形的财物或无形的劳务，对他人表达善意，对社会做有意义的贡献，等等。企业资助公益活动是指以企业名义，用提供金钱、实物或实务等方式，主办、参与或协办上述的公益活动。

公益营销就是以关心人的生存发展、社会进步为出发点，借助

公益活动与消费者沟通，在产生公益效益的同时，使消费者对企业的产品或服务产生偏好，在作购买决策时优先选择该企业的产品的一种营销行为。

社会责任可以说是公益营销的前提条件。在现代社会，片面追求企业利润最大化是极其不可行的，实质上是对社会资源和自然资源的掠夺为代价，是以牺牲社会公共利益为代价。

一个良好的企业需要有出色的利润与良好的公众形象，企业不能只顾自身利益而忽视社会效益，也不能不顾自身利益用企业的钱去盲目回馈社会。公益营销中的公益活动并不只是单纯的慈善事业，企业应该把公益活动与企业的营销相结合，通过公益活动增加企业的知名度，使消费者对其产品和服务产生偏好。因此，公益活动必须被设计，消费者能够在公益活动中感受到企业的品牌，触摸到产品。

企业在市场竞争中自觉承担相应的社会责任，就容易在公众中获得更高的信任度，这将形成一笔可观的无形资产，使其产品和服务对消费者具有更大的吸引力。

企业通过这些活动，不仅能够增加社会的公共利益，而且能够使公司的形象增强，很多大公司在制定长远战略时都将公益事业当做一项重要内容来考虑，从这一点上来看，公益事业是企业经营策略的一个不可忽视的组成部分，是企业树立品牌形象的一项重要举措。

1. 青少年计划

诺基亚的目标是在全球所有运营的区域都充当优秀的企业公民，成为对社会负责并为之奉献的一分子。

诺基亚长期赞助青年人发展项目。从 2000 年开始，诺基亚即

与国际青年基金会（IYF）合作开展“MAKE A CONNECTION”（心手相牵）计划。

2000年4月12日，诺基亚总部和国际青年基金会（IYF）在英国伦敦共同启动一项名为“心手相牵”的国际项目。“心手相牵”全球计划，旨在通过教育，提高青年人的生活技能，改善全球青少年的生活状况。

这项全球性合作项目开展的第一年，诺基亚投资250亿欧元在中国、南非、墨西哥和英国，在这4个国家率先启动。其中，中国是4个选中的国家中最先启动这一项目的国家。中国青基会将接受国际青基会的委托，与诺基亚合作，通过一系列的活动，推动这一全球计划在中国的实施。作为国际青年基金会在中国的合作伙伴，中国青基会选择《小主人》报作为第一个受资助项目。

《小主人》报是中国第一张由15周岁以下少年儿童自己制作、编辑出版的报纸，小读者达百万人，拥有1000多名小记者。这张报纸在得到诺基亚的资助后，将主要用于培养青少年的创造力并使其与当地社区建立联系。

2. “关爱之手”活动

为纪念举世闻名的中国工农红军二万五千里长征出发70周年，一项旨在帮助贫困地区基础教育的大型步行筹款活动在江西瑞金正式启动。

这次由中国青少年发展基金会与香港著名慈善团体“苗圃行动”共同发起组织的“助学长征——公益助学步行筹款活动”得到了来自社会各界的广泛关注。来自香港和内地的21名志愿者于10月15日从江西瑞金出发，沿当年红军长征路线，步行跋涉8038公里，历时306天，最终将于2005年8月16日抵达陕西吴旗，完成

一项世界公益史上史无前例的大型公益步行筹款活动。

作为一向支持社会公益活动的优秀企业公民，诺基亚积极参与并全程赞助了移动电话。诺基亚为本次活动提供了70部具有拍照和摄像功能的移动电话，其中包括诺基亚最新推出的百万像素移动电话——诺基亚7610，志愿者可以随时将“助学长征”活动中的难忘经历和沿途的旖旎风光以照片或摄像短片的形式记录下来并通过彩信传送给家人和朋友，与更多的人分享活动的意义，进一步扩大“助学长征”活动的社会影响。据悉，此次助学活动将为长征途经的10个省区的101个县（市）募集资金2020万元，捐建101所希望小学。

在出发仪式上，诺基亚（中国）投资有限公司市场总监陈学良先生表示：“‘助学长征’活动意义重大，影响深远，助学长征志愿者的坚强意志和拳拳爱心更是令人鼓舞。诺基亚作为全球领先的通信设备供应商愿意尽全力支持这项善举。在长征的途中，诺基亚移动电话将帮助志愿者、新闻记者和工作人员随时随地与外界保持沟通，分享见闻，让更多热心公益的人士及时了解活动的进程，充分体现出诺基亚‘汇聚你世界’的企业理念！”

同时，诺基亚也将支持“助学长征”作为其“关爱之手”（Nokia Helping Hands）员工志愿者活动的一部分，积极倡导全国4500名员工亲身参与其中。据了解，活动开始以来，已经有许多诺基亚员工递交申请，要求成为活动步行志愿者或为活动捐款捐物。除了爱心助走和捐款活动，诺基亚发起的“志愿支教”、“爱心学长”等帮教活动也得到了员工的热烈响应。

3. 弥补数字鸿沟

共同努力，改变世界，沟通是关键。



全球有超过 25 亿人使用移动通信设备，而且这个数字还在以每天新增用户一百万以上的速度递增。弥补数字鸿沟不仅是产业目标，更是企业的责任。诺基亚的愿景是建立沟通无阻碍的社会，让人们能够发挥潜能，实现抱负。

通信技术的普遍使用是消除社会孤岛的强有力武器。作为市场领导者，诺基亚的愿景是让数十亿甚至更多的人，特别是发展中国家和地区的人们，能够用得起移动产品和服务。我们相信，世界各地区和国家都可以，而且应当能够得益于移动技术所推动的一切社会进步与经济发展，移动技术不仅能更便捷地获取信息和知识、捕捉更多商机，同时更有可能与社区及社区之外的其他人建立网络联系。

乡村电话计划，其旨在通过向边远乡村地区提供电话来弥补数字鸿沟。一项创新的教育计划，旨在通过将多媒体互动学习材料和先进的教学技巧引入发展中国家和地区的学校课堂来弥补数字鸿沟。



四、环保营销

当气候与生态变化越来越明显，消费者的心理发生重大的变化，同时相应地导致其生活方式与对应产品的需求的显著变化。具体而言，就是消费者环境安全心理与环境责任要求，使得环保技术含量成为对各类产品普遍的价值考虑。

以前企业界普遍认为，环境成本的投入是影响企业利润的重要因素。然而随着人们对环境问题认识水平的逐步提高，上述观念开

始发生根本的转变：企业采取环境对策之后，企业形象的改变成为打开产品销路的重要因素，符合环保要求的产品可以得到更多消费者的青睐，资源的循环利用还大大降低了生产成本的投入，企业与周边自然环境及当地民众的和谐相处为自身的发展开拓了更广阔的空间。可见，对企业来说，承担环境责任其实是一件“名利双收”的好事。

企业更多地介入了环保主题的企业社会责任活动，同时与环保组织发展更多的合作型社会传播与社会动员活动。

1. 生态设计

随着社会经济的发展，许多企业在取得经济效益的同时，注重社会的生态效益，诺基亚不仅是一个高科技企业，而且是一个重视环境保护的企业，这将更加全面阐释诺基亚以人为本的理念。

在全球手机用户中，有约 10 亿用户使用诺基亚的手机。作为全球最大的移动通信企业，诺基亚在 100 多个国家有业务合作，11 万多名员工（2008 年）遍布全球，产品销售到世界各地。诺基亚认为，除了创造企业的经济效益，对企业股东负责之外，还要关注环境，对环境负责任。所以，诺基亚把环境保护提高到企业发展的战略高度，纳入企业品牌的核心价值之中。

诺基亚长期在全球致力于环境保护和可持续发展，在取得经济效益的同时，注重社会和生态效益，努力成为优秀的企业公民。诺基亚的企业文化、企业理念、企业战略和运营，无不诠释着可持续发展的运行轨迹。在诺基亚看来，经济责任、环境责任、社会责任是作为优秀企业公民所必须承担的，它们相辅相成，缺一不可。

诺基亚把环境保护提高到企业发展的战略高度，作为品牌的核心价值之一，结合自身业务进行全方位环保，长期致力于环境保护

事业。创立基于产品生命周期的环保理念，把环保贯穿于产品的全过程。

一个产品从诞生到消亡，经历了设计、研发、原材料采购、生产制造、产品提供、使用和废弃等多个阶段。诺基亚有效地利用能源，对环境影响降到最低，并确保所生产的产品是可以被再利用，或者能够被安全处置的。

诺基亚基于产品生命周期的环境战略对此有清晰而明确的目标和实现这一目标的路线图。在产品的研发阶段，从产品是否符合环保的法律法规要求、有毒有害物质的替代、原材料的使用量及使用效率到制造和使用过程中的能源消耗、产品废弃后是否容易拆解回收和循环利用等因素均得到充分考虑；在原材料采购环节，则需要有效地对供应商的环境绩效进行管理，只有符合诺基亚环保要求的供应商才能成为合格的供应商；生产制造环节则必须符合环境管理体系的要求并得到权威机构的认证；在产品最终废弃阶段，则要充分考虑如何回收、循环利用及妥善处置，使资源可以重新返回物质链中。上述环节协调融合，从而真正形成一个闭环系统，完成了一个产品完整的生命周期。

把环境保护落实到企业运营的每个阶段。诺基亚环境保护工作最大的特点是为达到环境保护目的，把环境工作和企业自身紧密结合，落实到每一领域。环保措施始于技术和产品的设计开发，并贯穿于原材料采购等各个环节。

首先，积极使用对环境无污染的原材料，减少有毒有害物质的使用。诺基亚有着完善的原材料物质管理体系，所有的产品均符合于中国2007年3月1日起施行的《电子信息产品污染控制管理办法》和2006年7月施行的欧盟指令的要求。

早在产品的设计、研发阶段就积极使用无毒无害原材料。诺基亚还鼓励提倡对传统原材料进行替代和取代，用生物材料加工而成的手机机壳已经问世，用这种材料批量生产的手机已经上市。目前，诺基亚产品中使用的材料信息均可在网上获得。早在 2005 年 5 月，诺基亚就推出了世界上第一款完全符合欧盟指令的手机，比该指令规定的时间提前了一年多。

科技以人为本，诺基亚本着自己一贯的宗旨，已经开始积极筹备绿色技术的应用和绿色产品的设计了。

首先，为了摆明态度，他们制造了一款概念手机——Nokia Eco Sensor，这部概念手机由两部分组成：一个可带在身上的传感部件可以用来监控周围环境变化、人的生理状况以及天气情况，另一部分当然就是一部 Nokia 手机了。传感器的连接带是由太阳能电池材料制成的，可以为传感器本身提供足够的能量。Nokia 表示，不管是手机本身还是传感器的设计都十分紧凑，可以将用料缩减到最少，同时这款手机还采用了环保材质。诺基亚 3110 Evolve 手机再次印证了承担环保责任的承诺。

作为优秀的企业公民，材料选择和产品回收一直是诺基亚履行环保责任的重点，同时，诺基亚也采用不同的环保举措，全面减少对环境的影响。

诺基亚生产制造的手机中，65%～80%的材料可以回收利用。2005 年，诺基亚与中国移动、摩托罗拉共同发起了“绿箱子环保计划——废弃手机及配件回收联合行动”，在全国 40 个城市设置千余个绿箱子开展手机及配件回收行动。历时三年的“绿箱子环保计划”，将项目扩展到中国大陆 200 多个城市的全部服务网点，打造了一个由 500 多个服务网点共同构建的手机回收网络。

2. 供应商网络管理

2007年，诺基亚的绿色战略开始转移，将原有的领先环境绩效转化为公司的无形资产，更广泛地将“绿色”理念植入到供应商和消费者头脑中。

为了确保绿色手机成为可能，诺基亚把环境保护的理念和工作延伸到供应商网络。一部手机有数百个零部件，使用的各种原材料多达数百种，因此，供应商符合诺基亚环境标准尤为重要。

诺基亚在全球有着近400家一级供应商、5000家二级供应商，如果追溯到第四级的零部件厂商，多达5万家。诺基亚的供应商作为整个供应链上的环节，对产品生命周期的环境影响和社会影响非常大。诺基亚承诺不断提高公司的环境和社会绩效，其中也包括供应链的环境和社会绩效。

诺基亚公司有一套“诺基亚供应商要求”，适用于所有的直接和间接供应商。这些要求包括环境方面的要求和商业伦理方面的要求。诺基亚要求主要的供应商必须通过ISO14001环境管理体系认证，同时也要求供应商建立完善的环境管理体系。

从20世纪90年代末开始，诺基亚就开始启动物质清单，要求所有的供应商提供所有零部件的详细成分，并对其进行集中管理。这项工作进行了十多年，现在，这份物质清单远比欧盟的指令苛刻。

诺基亚环境事务部的员工们在向合作伙伴描述绿色制造时通常会引用这样一幅漫画：在一个高速运转的齿轮机上，最终消费者、工厂、本地供应商、物流公司和二、三、四级供应商是层层咬合的齿轮，产品从上游供应商经由物流公司抵达诺基亚工厂，在工厂与本地供应商的协作下，成品最终流向消费者。

在这样一个环环相扣的生产过程中，只有各个齿轮协同运转，才能保证齿轮机高速、安全运作。控制齿轮运作中枢的是诺基亚和供应商们，诺基亚管控一级供应商，一级供应商向下管控二级供应商，如此追根溯源，各个环节各司其职。

3. 环境管理体系

诺基亚通过建立环境管理体系和执行ISO14001标准来控制和管理我们生产过程及与产品有关的环境因素。诺基亚在中国建有六个研发机构和四个生产基地。诺基亚所有的生产制造基地在2000年之前都通过了ISO14001环境管理体系的认证。诺基亚也要求主要的合同制造商通过环境管理体系的认证，同时也要求供应商建立完善的环境管理体系。

诺基亚环境保护工作的一个重要的出发点和落脚点便是基于对整个产品生命周期的考虑，在产品整个生命周期尽量减少对环境的负面影响。具体而言，一个产品从诞生到消亡经历了研发、原材料采购、生产制造、最终产品、产品使用和最终废弃等多个过程。诺基亚在所有的环节都要考虑环境保护，以减小产品对环境的负面影响。

早在几年前，诺基亚就制定了一个长期的战略目标，确保诺基亚成为环境绩效领先的公司。诺基亚通过在四个方面的工作达到这些目标，这些方面覆盖了产品的整个生命周期：

为环境而设计，在产品设计时考虑环境效率；

供应商网络管理，减少诺基亚供应商的活动对环境的影响；

环境管理体系，一整套国际认证的环境管理体系，用来管理诺基亚自身在生产基地的活动对环境的影响；

废弃产品管理，在产品服务寿命终止、被废弃时回收产品，并

妥善处置有害物质。

环境管理是一项牵动企业各个神经的工作，需要一套完整的组织体系加以保证。在诺基亚全球的各个业务区域，都会有专人负责环境管理体系，全球则由一位负责环境的高级副总裁统领。在供应商管理事业部，负责供应商管理的同事们除了负责日常业务，还有一部分职责是负责对供应商的环境管理进行控制，将诺基亚对供应商严格的环保要求落实在供应商选择过程中，并推动供应商持续改善环境，使环境管理体系不断完善。

诺基亚为自己的电子垃圾回收设立了一套全球共用的方式，在芬兰总部有一班专家专门来审核诺基亚的全球电子废弃物处理商。过去，诺基亚在中国回收来的电子垃圾会被交付一家新加坡回收商专门处理，现在则由两家中国回收商负责处理，重新降解，得到的塑料颗粒和金属将被作为原材料重新使用到新的产品制造过程中。在诺基亚生产制造的手机中，有65%～80%的材料可以回收利用。诺基亚提出，将这些企业作为一个整体来进行废水废气和电子废弃物的处理，在提高效率的同时，也发挥了各个企业的长处。

通过减小包装，大幅度节约材料及能源消耗。在产品销售阶段，诺基亚于2006年春季发布了新的产品包装标准。减少了54%的包装材料，并在其中增加可回收包装材料，此举还可减少50%的陆地和空运的能源消耗。2006年，有6000万台手机使用新的包装材料发货，节省1200辆卡车的运力，财政上节约了2000万欧元。手机配件包装目前已经减少了60%的塑料材料使用量。

在手机使用中，诺基亚把节能作为重点领域，充分考虑节能问题，不断提高产品能效。根据诺基亚对人们使用手机行为调查研究发现，在产品的整个生命周期中，能耗主要来自于手机及其配件

（主要是充电器）的电力消耗，其中三分之二来自于充电器的空耗即手机充满电后充电器仍插在插座上的电力消耗。经过不懈努力，诺基亚在致力于减少充电器能耗方面成效显著，空载耗电与原来相比减少了90%的能耗，并于2007年5月发布了首款电池充满后予以提示的手机，提醒消费者及时切断充电器的电源。据统计，仅此项目若在诺基亚全球3个主要市场推广，所减少的能量消耗可供85万个家庭使用一年。



五、俱乐部营销

美国著名营销学家菲利普·科特勒指出：对未来的市场来说，首要的问题是通过帮助顾客解决实际问题、了解顾客的心理、降低管理费用并做好销售服务等措施赢得他们的信任，建立起本店的信誉。值得注意的是在赢得新顾客的同时也不要失去老顾客。现在拢住顾客不容易，顾客满意并不等于就是对商家的信任，只要有一批忠心耿耿的老主顾就能保证财源茂盛。因此，无论是现在还是在将来，要想取得成功就必须建立一套完整的顾客档案资料，其中包括他的全部历史资料、简历，甚至个人爱好，以便加强与他的联系。在这方面，俱乐部的营销体制应能发挥很好的作用。

诺基亚俱乐部作为一个独特的网上社区，该网站通过精心打造的四大频道——音乐、电影、卡通和游戏，为诺基亚手机用户提供内容丰富的创新应用和服务。

诺基亚俱乐部带给用户全面的信息、支持和乐趣，增强用户的通信体验。每一个诺基亚手机用户都可以通过下载诸如音乐铃声、

待机图标、动画屏保、图片信息以及游戏软件等品牌化的数字内容，享受便捷、实用、充满趣味的沟通体验。同时，诺基亚俱乐部提供的照片世界更是引人入胜。

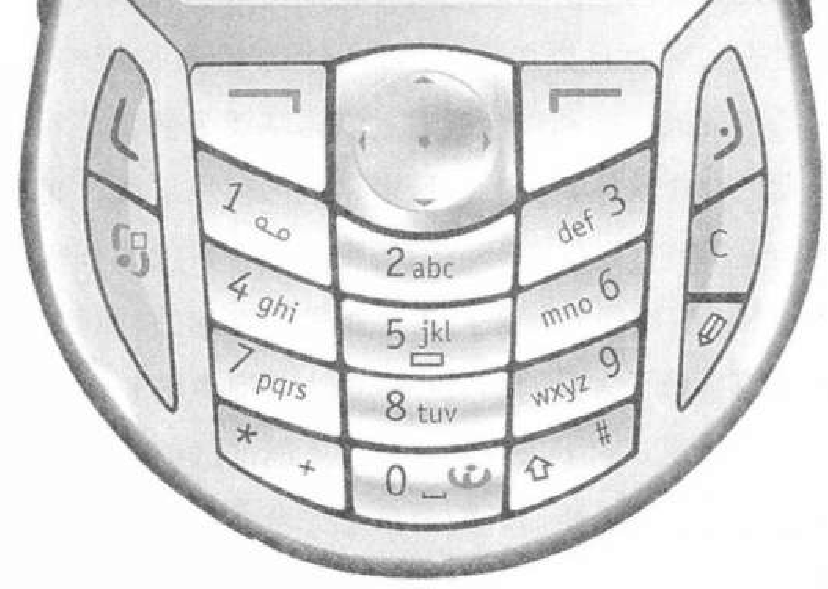
在未来几年中，预计将有60%的手机购买者是换机用户。因此，保持用户忠诚度至关重要。通过诺基亚俱乐部在线社区和用户忠诚度项目提供不同主题的数字化服务，可以实现消费者与诺基亚之间持续的网上互动，建立双方的感情纽带，从而有助于提高消费者对诺基亚品牌的忠诚度。同时，它还将通过提供服务、支持和资讯增强消费者对于诺基亚产品和品牌的体验。





第六章

诺基亚的供应链管理





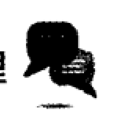
来自北欧的通信传奇：诺基亚

任何产业都存在供应链的问题，手机产业也不例外。手机市场快速发展，但供应链问题一直没有得到业界的关注。2004 年零配件短缺，第一次使手机上游供应链问题成为媒体关注的焦点。实际上，供应链含义不仅仅局限在上游零配件、原料的供应和配给上，即前端物流，还包括后端物流，即手机成品的分销、零售，通俗点就是渠道问题。

一个产业的供应链管理既包括前端物流管理，又包括后端物流管理。

对于国外厂商特别是国外一线厂商来讲，由于具备很强的研发能力，许多厂商具备芯片级生产能力，同时由于其先发优势和巨大的销量，因此往往与上游供应商具有长期良好的合作关系，具有较强的市场号召力，而且更加重要的是国外厂商往往能够未雨绸缪，具备很强的供应链规划和整合能力。以诺基亚为例，其不仅在全球有大量长期的合作伙伴，如芯片厂商、液晶模块厂商，而且诺基亚也积极参与上游产业链相关环节的研发和整合，比如全球最大的操作系统 Symbian（塞班）就是由诺基亚投资发起的，同时诺基亚在芬兰总部周围集聚了大量的相关小企业为其提供服务。

虽然企业间建立起了供应链，但企业间的战略伙伴关系不一定实实在在地建立起来，所以即使是信息完全共享，下游企业在采购时很可能在考虑自己的利益的基础上确定采购量，从而与真实需求量也产生了偏差。因此要保证信息的准确传递，尽可能实现预测与



实际需求相符就要从一般的供应链结构入手，通过其结构的进一步优化寻求降低整个供应链成本、提高客户服务水平、增强供应链竞争能力的途径。

事实上，作为全球性的大公司，诺基亚的供应链同样是影响诺基亚生存的致命基因。在供应链的管理上，诺基亚有过惨痛的教训，也有过成功的完美案例。

1995 年，由于某些部件紧缺，诺基亚无法及时供货，令网络运营商和其他客户大为光火，还错过了圣诞促销的大好商机。这件事刺痛了诺基亚 CEO 奥利拉。从 1996 年起，诺基亚开始着手改革问题百出的供应链系统，此后相当长一段时间里，诺基亚都把供应链管理作为重中之重，确保供应链的顺畅和强健。

2000 年 3 月，飞利浦公司的一家工厂突然发生大火，这家工厂向诺基亚和爱立信提供射频芯片，火灾后数周无法正常供货。爱立信的供应商只此一家，结果因部件短缺而遭遇重创，手机生产不得不陷入停工状态，当年手机业务亏损 17 亿美元，以至忍痛将手机制造业务外包。

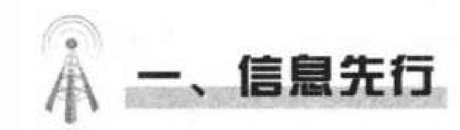
而火灾对诺基亚的影响则迥然不同，在报告起火之前，诺基亚就经常定期审查供应链，以防不测。火灾之后，奥利拉亲自出马，说服飞利浦令其他工厂向诺基亚优先供应零部件，此外，诺基亚还对这些芯片进行重新设计，使得日本和美国的生产商也能制造。在健全的供货体系的支持下，诺基亚成功地应对了这场大火所引起的原材料短缺问题，并乘胜追击，重挫对手。

这场大火烧掉了爱立信，却成就了诺基亚，当年诺基亚就夺走了爱立信在欧洲 3%的市场份额。爱立信损失惨重，并从此一蹶不振，彻底退出了手机三甲的行列。



来自北欧的通信传奇：诺基亚

现在，诺基亚几乎每一个零部件都有两三家供应商进行供货。可见诺基亚已得到供应链管理之精髓。



一、信息先行

1. 掌握基础数据

在全球范围，诺基亚每年都有定期的新产品发布。在发布过程中，诺基亚的代理商们对自己所在的市场有一个预测，比如诺基亚会预测未来的一个季度内，什么产品大概需要多少，这成为诺基亚制订生产计划的一个最基础的数据，尽管数据的可靠性值得怀疑。

有了初步的数据支持，诺基亚首先会与自己的原材料供应商进行沟通，把市场的信息提供给他们，从而保证让他们能够按照诺基亚的需求提前安排生产，甚至是扩大投资等；然后诺基亚会根据不同地区对该产品的需求，分配到能够以最低成本生产出来的工厂。

另外，诺基亚在每一年的年末都会对未来一年的需求进行预测。一个季度还要根据代理商和市场的反馈做一个修正，甚至一个月也要进行一下修正。由此形成了一个健全的采购—生产—供货的供应链体系。工厂就可以踏踏实实地实现按订单生产了，而不必担心没有原材料或产品积压。

粗看起来，诺基亚的产品预测数字依靠的是诺基亚的代理商们，而实际上诺基亚为了保证供应链的正常运转，还专门成立了单独的信息管理体系，以形成快速应变的能力。毕竟“无米下锅”和生产过剩对于产品更新换代非常快的移动通信行业来说，无异于踩在热锅上的蚂蚁。



2. 深耕市场

诺基亚专门的市场信息搜集网络的工作人员，每一天都在市场里收集各种各样的资料和信息，而且当天就会提交他们的“侦察报告”，交给不同的市场分析小组进行分析和研究。诸如代理商们跟哪家零售店发生关系了，这个零售店一个月可以卖诺基亚多少机器，顾客的反馈是什么等，诺基亚都很快了解得一清二楚。

二、星网供应

在中国，诺基亚强大的供应链管理能力，因为“星网模式”而广为人知。

一部手机，用到的零配件有几千个，模块则有数百个，对于诺基亚这样实现大规模批量生产的企业，一年要生产 1.5 亿～2 亿部的手机，所需零配件量之大可以想象。

从 2000 年起，诺基亚一直是中国移动通信领域最大的出口企业。2004 年诺基亚赢得了中国整体手机市场份额的第一。同时，诺基亚一直是中国 GSM 网络市场的领先供应商之一，运营商客户遍布全国。

快速发展的现实越来越受制于分散投资。虽然同样生产诺基亚的产品，但是由于都是独立的公司，各个合资企业之间在沟通和合作上都存在一些问题。比如：在东莞和北京有两家手机工厂，在设零部件库存的时候，一部分在东莞，一部分在北京。此外，“每一家（合资）公司利润独立评估，在资源调配的时候要照顾各方面股东的利益”。诸如此类的问题让诺基亚在内部沟通、资源共享、人

力配置等方面都不够理想，从而导致诺基亚管理成本升高。

虽然当时的诺基亚中国公司已经拥有众多全球优秀的原材料、零部件供应商，但在北京却没有一家成规模的供应商，要么得从国内其他省、市、自治区的厂商购进原材料，要么得不辞辛劳地从国外直接进口相关零部件。于是，诺基亚构想成立一个工业园，这样可以把遍布全球、相对分散的供应商聚集在北京手机工厂的周边。

2000年5月，星网工业园奠基于北京经济技术开发区，它是以北京首信诺基亚移动通信有限公司为龙头，带动三十多家国内外著名的移动通信设备配套厂商共同投资兴建。

该项目投资达到100亿元人民币，星网（国际）工业园的建立不仅是目前北京最大的外商投资项目，同时也是诺基亚在中国发展的又一里程碑。星网（国际）工业园作为诺基亚全球战略的重要组成部分，是诺基亚在全球按照产业链模式建设的高科技产品的生产基地。

诺基亚在主动召集供应商和自己毗邻而居，把原来需要空运、海运等方式才能实现的原料和零部件的采购变得简易，节省了以前耗费很多的高端运输成本，库存成本几乎降至为零，从而能高效地保证生产，提高自己的产能。

这种模式通过对人员、信息和实际物流的全新整合和优化配置，将从根本上提高研发、生产、管理和资源使用的效率，运用世界一流的生产运作和快速灵活的经营管理，实现零库存和规模经济的目标。

位于北京经济技术开发区的诺基亚星网工业园，是诺基亚在全球唯一按产业链模式兴建的世界级产业基地，这有利于诺基亚提升自己的供应链管理能力。诺基亚星网供应链模式成为许多企业效仿

的典范。

1. 目标，零库存

诺基亚是最不怕打价格战的，因为通过出色的供应链管理，它可以把库存成本和渠道间隙挤压到极限。

2001年10月，投资100亿元人民币的星网工业（国际）园启动，诺基亚向零库存发起挑战。一部标准的手机大约由400个零部件组成，在星网工业园，诺基亚每天都要组装2.5亿个零部件。每天8至12点的生产需要多少件零部件，诺基亚就会通过园区内的电子商务平台，在7：30分将货款支付给供应商，8点上班时，星网工业园的物流提供者金鹰国际货运代理有限公司就会将这些零部件传送到诺基亚的生产线，每隔4个小时就会有一次货物的移动和货款的支付。

在星网，诺基亚将产品链各个环节上的供应商和自己集中在一起，现在已经有15家配套企业入驻星网，所有零部件都通过物流通道集中到金鹰的仓库，金鹰根据诺基亚和园区外的其他客户的订单，对零部件进行分类，并通过物流通道，直接将诺基亚需要的零部件定时送到诺基亚厂房内的生产线。

诺基亚资讯部经理沈健告诉记者，星网（国际）工业园的建立，使诺基亚实现了“零库存”、“零距离”供货，由于物流企业金鹰公司近在咫尺，零部件进入诺基亚可以不需要包装，减少了库存成本，直到上了生产线才算成本，两小时后就变成了手机，装机出口了，无论是对现金周转、库存、资金周转率提高等都大有裨益。这一真正的即时供应系统的做法在通信领域没有先例，其最根本的意义是改变了遥远的供应体系，消除了沟通的障碍，质量问题现场解决，提高了效率。

为了实现全园“零”库存目标，园区内各相关的企业之间都设有网络连线，以保证物流和信息流的即时连接和直接沟通，有的配套厂商甚至准备专门建立直接通向诺基亚组装厂房的超大型产品传送带。在星网，从供应商那里拿到零部件，到最后自己的产品运出工厂，这一整套生产流程只需要3个小时。

没有库存，快速生产和与物流同步的报关系统可以为诺基亚降低成本50%以上，2002年诺基亚出口额超过25亿欧元，星网已经成为诺基亚面向全球的生产基地。据统计，基地建成后，全球40%的诺基亚手机在北京研发，诺基亚在中国手机出口总量中占到35%，其零部件本地采购率也已超过60%。这个配送中心将进一步降低运作成本，缩短交付时间，实现收到订单后一周发货的目标，更灵活地满足运营商客户的需求。

与北方的星网（国际）工业园相呼应的是正在苏州建立的配送中心。有业内人士预测，诺基亚在苏州建立配送中心是“一举两得”，一方面将使诺基亚苏州工厂未来的年销售额增长30%以上，另一方面也将吸引物流专业人才和最新技术集聚苏州。

2. 资源，在组织间集成

2003年下半年，首信诺基亚移动通信公司接到了它的最大一笔订单，其中包括总价值为1100万美元的18万台移动电话的出口业务，然而它只用了四天时间就完成了从原料进入到成品出口的过程，这一惊人的成就还要归功于它所建立的星网式供应链。

星网工业园的最大特色在于超强的快速反应能力。诺基亚在接到订单后，立即组织生产，24小时内就要由物流中心发出成品。目前，在星网工业园已有超过30家诺基亚配套供应厂商，围绕诺基亚提供其所需的零配件，以保证及时生产、供货。为配合生产企



业的需要，星网物流中心也实行7天24小时运作。

继星网工业园之后，2003年1月份，东莞诺基亚与东莞南信、英国空运和香港物流科技及系统有限公司在东莞共同开始了“东莞南信物流中心”的建设工程，并于7月15日正式投入运营，成为诺基亚在中国第二个重要的物流中心。北京星网工业园是为整个工业园内的多家企业服务的，而东莞项目则是为诺基亚一家企业服务。

东莞南信物流中心在星网工业园不足的基础上又进行了一些改进，比如除了流程更加顺畅之外，还进行成本的进一步优化，在物流中心里面温度控制要求要在正负22摄氏度之间，一年光电费就要一千多万人民币，后来设计方便把整个物流中心分为两个仓，把那些需要恒温的电子产品和不需要恒温的电子板‘包装物等物料分开储存，做到了科学、合理的成本控制。

这个物流中心的运营管理，同样是由为星网工业园提供服务的跨国物流公司英国空运（EXEL）来实施。

该园区吸引了30多家国内外一流元器件供应商、服务提供商和研发机构，共同建设世界级的移动通信生产基地，使之成为世界一流的通信行业的聚集地。通过星网（国际）工业园的建设，诺基亚将进一步加大在中国的投资力度，加速本地化和技术转让的进程。同时，它也再一次显示了诺基亚对中国市场以及合作伙伴的信心。

3. 理念，大家共赢

在星网工业园中除了诺基亚外，还入驻了全球几大企业巨头，它们都是诺基亚的合作伙伴，其中有打入世界500强的三洋能源，台湾最大的IT企业富士康，还有其他生产手机部件的一流企业，

如威盛芯片、金长科电子等，除此之外还有专门的园区物流服务商英国空运公司（EXEL），它们一起紧密地围绕在诺基亚周围，直接为它提供所需的原材料及各种服务。它们所结成的这种供应链的结构有别于以往长距离的链条供应链结构，它是一种向四面辐射的拓扑结构的供应链，所以星网这个名字不仅代表兴旺之意还暗含了这种供应链的辐射的网状结构。

在这个网中诺基亚和它的供应商紧密连接在一起，彼此的距离只有几分钟的路程，物品运输耗费的时间极短，并且零部件到生产线上的误差一般也不超过几分钟。值得注意的是星网工业园距离首都机场不足 50 公里，在其东北两公里即是北京集装箱中转站和北京国际货物交流中心，而沿京津塘高速公路向东南 90 分钟可达天津塘沽港。星网独特的布局，生产商与供应商如此近距离交易必然使得诺基亚有着不同寻常的生产流程：诺基亚的零部件供应商们每天早晨从全球调来各种所需的元器件在星网工业园内进行研发和生产，下午便可按诺基亚的订单提供它所需的部件，然后诺基亚自己进行组装，当天晚上手机便可以生产出来通过机场送往世界各地了。

星网供应链的成功要归结为它与一般供应链相比所具有的特殊结构，可以总结为以下两个方面。第一方面，也是最关键的一点就在于其供应链的形状和长度。同一般的供应链结构相比，虽然它的结构还是由许多要素组成，但要素之间已经不再是链状结构，而完全是网状结构。第二方面，即星网供应链和合作伙伴的信任度。企业之间的信任度，更多的是体现在双方真诚地把自身利益与整体利益捆绑在一起，信息互享，风险共担。



目前，诺基亚正积极完善其供应链，并将实施 RosettaNet 标准视为重要环节之一。为了保持竞争优势，诺基亚从根本上重组内部流程，雄心勃勃地实施了供应链管理再造计划。

其实，星网工业园成功运作的关键在于有先进的信息系统作支撑。中央物流管理系 CSMS（The Central Services Management System）既是星网工业园的物流监管系统，也是中央管理平台，是支配园区内各项活动的“神经中枢”，对星网工业园中的生产企业、物流中心、海关、经贸委等成员，通过先进的计算机网络有机地结合在一起，从而大大简化相关政府职能部门对园区的管理，同时带给园区企业更强的竞争力。

一方面，对政府部门而言，通过 CSMS 平台，海关和有关政府部门（如经贸委、外管局、税务局、银行等）可以随时登录到这个系统中，对星网工业园进行实时监督管理。实现了政府对企业的网络化管理，减少了政府对企业行为的介入，提高了政府的办事效率。对园区内企业来说，借助 CSMS，进出口业务从纸面报关变为网上报关，不需申请进出口手册，而生产计划登记、报关、清关等工作都可以在网上完成，办事手续从原来的 11 个减少到 6 个，大大提高了办事效率，降低了成本。而且，园区内企业实现了信息共享，整条供应链的可视性大大增强，总库存下降，供应链总体成本降低，竞争力提高。

另外，在信息系统的支持下，把所有的供应商经过供应链整合系统进行整合之后，把供应商全部都集成在一起，在统一品牌的领导下，采用自动补货系统，供应商可以直接地了解到他的货品目前在生产企业的库存，可随时根据生产的情况进行补货，整个流程变

得更加透明。

不过，在谈到如何保持最优库存水平时，东莞诺基亚移动电话有限公司总经理蔡志强强调说："对库存来说，我们的目标是越低越好，但是也要保持一个合理的水平，诺基亚全球的目标都是要尽力降低库存，为了能够保证市场的需要。我们会和供应商共同确定一个合理的库存水平，特别是对一些突发性的订单，保持一定的库存水平，才能保证生产的顺利进行。供应商可以通过这个物流中心看到原材料、配件的库存。"

三、复合终端

一级代理渠道是常见的渠道管理模式。它是一种垂直化渠道，其优点是覆盖面广，铺货迅速，资金周转快，节约成本和人力；缺点是容易受制于经销商，对市场反应慢，对终端的控制能力弱，渠道推动力弱，摩托罗拉、诺基亚就是采用此模式。

销售是后端物流的目的，而后端物流则具体体现在不同的渠道实现模式。渠道在手机市场一直是一个竞争关键，对于渠道的争夺就是对消费者的争夺，就是话语权或谈判能力的获取。一直以来，国产厂商的优势就在于其渠道上，或者说在于实现手机销售的后端物流上。国产厂商在渠道上通过其独特的分支机构扁平化处理了渠道的层级，在手机分销上具有很高效率；同时国产手机厂商庞大的销售、促销队伍，又极大增强了零售终端的拦截和拉动能力。因此，从这个意义上来讲，国产厂商在整个手机产业的供应链管理



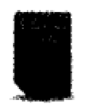
上，也具有其独特的优势。

但是，进入2004年以来，主要厂商在改变自身产品策略的同时，对其销售渠道的模式也进行了调整。在新的市场竞争环境中，以往被各厂商广泛采用的代理/分销模式逐渐显现出不足。由于渠道层数多使得手机销售价格很难下降，减弱了产品的竞争力，而厂商与消费者也由于距离远，导致市场信息的反馈速度较慢。另一方面，由于代理商的话语权较强，减弱了厂商对销售的控制力度。面对这种市场现状，大型零售终端直供的销售模式逐渐被各厂商广泛采用。连锁零售店、家电连锁店以及以服务掌控消费者的运营商的加入，成为决定后端物流关键的三大因素，可以说大型终端主导手机销售和后端物流的时代已经来临。首先，大型终端顺应了消费者权力时代的要求。“价格战”没有错，因为零售终端的价格战迫使渠道提高效率，迫使厂家生产更好更便宜的产品来满足消费者。其次，零售终端具备信息优势。零售终端离消费者最近，最清楚消费者需要什么，喜欢什么。再次，制造业的产能急剧扩张与有效终端的稀缺之间的矛盾决定了大型终端谈判能力的提高。大型零售终端在手机生态价值链中的话语权提高，是行业发展的必然。另外，大型终端地位的提高，通过较高的进入门槛，可以加速厂商的优胜劣汰，对于社会资源的有效调节意义非常。



四、从分销到直供

约玛·奥利拉说：“No China，no today's Nokia（没有中国，



就没有今天的诺基亚）.”他说，中国既是世界工厂也是世界市场。在中国市场上，诺基亚拥有3家全国经销商、70多家省级分销商以及其他省级直控分销商，除了发挥这个多层次、多渠道的分销体系的优势之外，诺基亚更多地采用为零售终端直供产品来获取利润率。

诺基亚最早开始直供试验是在2001年，当时诺基亚选择了上海的润讯、光大开始直供，在得到了良好的效果反馈之后，从2002年6月份开始，诺基亚就开始在全国大规模寻找省级代理商，此前它的产品一直依靠蜂星等6家全国总代理商进行销售。

在2001年以前，诺基亚只和8个全国总代理发生直接的业务关系。从2002年6月份开始，诺基亚也开始在全国寻找省级代理，现在已经发展了二三十家。虽然现在诺基亚的渠道成本控制被公认为手机业内最健康也是最完善的，但是习惯和全国总代理交往的诺基亚还没有足够的人力来“真正关心”省级代理商。和国内厂商照看手机从出货到代理商直至客户的“保姆式”渠道销售方式相比，诺基亚还欠缺许多。

此后，诺基亚同国美签订了全国性的直供协议，而迪信通、苏宁等也在同诺基亚谈判，希望能够实行全国性的产品直供。通过直供，迪信通等可以享受同蜂星等全国总代理商一样的优惠政策，而直接从厂商手中提货，绕开蜂星等代理商，也无形中增加了迪信通的利润空间。同时也使得诺基亚对于终端市场的掌控能力大为增强，直供模式对诺基亚今年头两个季度的大规模降价攻势起到了良好的配合作用。

采取直供模式，从而令渠道更加扁平化，一定程度上也可视为



诺基亚高效的供应链管理思想的延伸，不过，直供其实是规模优势的最佳体现，它对于零售终端的要求也比较高，从2003年到现在，诺基亚之所以在直供方面没有大的突破，和目前国内手机零售商普遍小规模经营有关。

目前诺基亚正在进行第二轮的渠道改革计划，而其核心内容是一种名为"省级直控分销"的混合渠道模式，而目标则是目前诺基亚仍未完全渗透的三线以下的城镇市场。

据了解，目前诺基亚已经在山西、湖北、湖南等省份开始了这种新模式的尝试，而这也将成为诺基亚下半年拓展三线城镇市场，继续扩展大规模降价优势的主要策略。

诺基亚的渠道模式除了采用分层代理等传统渠道外，也对中国电信、国美等专业连锁渠道直接供货。为了适应这种复合渠道结构，2004年诺基亚对自身渠道进行了系列改造，将全国总代理制改分为北京、上海、广东、成都4大区域代理制，由7家全国总代理，发展至20～30家的省级代理，以利用分货给省级代理而减少中间消耗的利润。国内厂商在分公司与自行建立渠道的基础上，也积极与专业连锁渠道和传统分销代理商进行合作。2004年部分国内外厂商结盟合作，这使得合资产品的销售渠道更加多样化。厂商的渠道结构改变，是厂商适应市场需求变化所做出的策略调整。

但是，大型连锁终端直供模式的广泛应用并不代表其可以取代传统的代理/分销模式，厂商要提高市场渗透率，不能只依靠单一渠道，需要采取复合化的渠道策略。目前一、二级市场的手机产品集中度越来越高，各厂商希望通过渗透三、四级市场来扩

大自身的市场规模。而渠道代理商具备的庞大的代理体系在三、四级城市和西部地区的优势明显。而且这些渠道代理商凭借自身资金和分销网络优势分销产品的数量较大，甚至可以帮厂商承担部分物流和售后服务。正因为如此，一些品牌虽然与国美、苏宁进行了包销、直供等形式的合作，却仍然没有放弃与大代理商的合作关系。


NOKIA
第七章
诺基亚的客户服务



来自北欧的通信传奇：诺基亚

在诺基亚看来，卓越的产品质量是优秀服务的前提。只有超越纯粹的售后服务的状态，才能为消费者提供细致和个性化的服务。

诺基亚在为全球移动运营商提供服务的过程中积累了丰富的经验，因此诺基亚公司提供的端到端服务产品在业界堪称一流。诺基亚将根据客户的个性化需求量身定做，帮助客户选择适合他们的服务并帮助他们实现商业目标。

诺基亚还是宽带 IP 产品和解决方案的领先供应商，提供面向未来的宽带接入和边缘路由解决方案，支持下一代宽带多媒体应用、实现多种增值业务。作为世界领先的数字集群标准数字集群网络和终端供应商，诺基亚为公共安全等政府部门及其他专业用户提供基于 IP 技术的最先进并可扩展的数字化指挥调度集群解决方案。

一、竭诚服务

1. 全线网罗

消费者如何认知诺基亚的品牌？主要是通过产品质量和服务。多元化、个性化服务为诺基亚赢得了卓越的品牌声誉和用户口碑。在由中国质量协会全国用户委员会和《品质》杂志社共同举办的“2006 中国手机行业用户满意度”调查中，诺基亚名列“总体用户满意度”首位。



诺基亚客户服务网络由三种形式构成：诺基亚客户服务中心、诺基亚专卖店客户服务部和诺基亚特约服务中心。

诺基亚客户服务中心致力于开展全面的手机维修业务，店内同时配合销售原厂附件以满足消费者的个性化需求。诺基亚客户服务中心专门服务诺基亚品牌的用户，因此都配备了最为专业的设备和技术、服务人员，力求为诺基亚的忠实用户提供专业专注的全心服务。为使用户在更愉快、舒适的环境中享受服务，中心由专业设计师精心设计，风格独特。中心内设有附件展示柜，配有电视、饮水机、报纸和刊物的休息区，方便与客户进行深入沟通的洽谈室，某些中心还备有互联网终端和排队机。接受过专业培训的工作人员将为诺基亚用户提供完整的售后服务解决方案，以及关于手机功能及使用的全面指导，只要是诺基亚用户，无论在何处购机，均可在该中心享受专业、高效而周到的服务。

诺基亚专卖店只销售和维修诺基亚品牌的移动电话及其附件，作为诺基亚“零售战略”中的旗舰店，它为诺基亚用户提供“一步到位”的解决方案，提供维修服务是其中的一项功能。

诺基亚特约服务中心则由诺基亚公司认证和授权为诺基亚用户提供手机维修服务。

按照其服务品牌的数量，可以分为两类：一类为独立门面，只服务诺基亚一个品牌；另一类服务多种品牌。

目前，由诺基亚客户服务中心、诺基亚专卖店客户服务部和特约服务中心组成的诺基亚客户服务网络的覆盖已超过 300 家，其中有超过 100 家能够提供“新标准服务”。新标准服务内容为：

①一小时维修；

②备用手机及附件借用；

③手机电池免费充电；

④手机电话簿备份或转存（仅部分型号）；

⑤意见反馈卡抽奖。

诺基亚为用户提供了三种享受“专业专注、全心服务”的便捷渠道：店面、电话和互联网。诺基亚的500余家客户服务网点遍布全国大中小城市；客户服务热线400－880－0123可为用户提供全方位的多语言服务，用户拨打热线免付长途话费；诺基亚服务与支持网站为用户提供了更丰富、更互动的网上服务。

除了手机维修、备用附件借用、电池充电等服务，诺基亚的客户服务网点还可为用户提供相关手机软件和应用指导，为用户安装游戏和图片等，帮助用户玩转自己手中功能日益丰富的手机。

“专业专注、全心服务”是诺基亚的客户服务核心价值观。每一个诺基亚用户，无论到维修中心，或者拨打热线，或者登录网站，都可以体验到诺基亚优质的服务文化。

2. 微笑服务

2005年，诺基亚不断在客户服务网点全面推进服务质量优化，倡导为用户提供专业、高效、贴心的微笑服务。他们把对客户服务人员专业素质的培训和考核作为工作的重点。2005年年底的“诺基亚微笑服务之星”大赛是对这一工作的全面总结和考核。“微笑服务之星”选拔赛，面向全国127家客户服务网点，参赛选手通过三轮的专业技能和服务技能方面的比拼而胜出。

诺基亚在售后服务网络中全力倡导优质服务文化，进一步完善服务功能，优化渠道管理，旨在让最终用户深切感受到诺基亚的优质服务，提升客户忠诚度，打造诺基亚知名服务品牌。

为鼓舞一线员工参与倡导优质服务文化的热情，提升客户满意

度和忠诚度，扩大诺基亚服务品牌的知名度和美誉度，诺基亚公司于2005年10月～2006年1月举办了服务网点员工“微笑服务之星”大赛。大赛在服务网络中掀起了倡导优质服务文化的第一个高潮，在活动中一线员工们从默默耕耘的岗位走上了舞台，通过展示服务风采，树立服务典范，交流服务经验，来亲身感受诺基亚的服务文化，提升一线员工参与优质服务文化的热情。

“微笑服务之星”选拔赛，面向全国127家诺基亚客户服务网点，历时三个月选拔和考核，参赛选手通过三轮的专业技能和服务技能方面的比拼而胜出。最终经过产品知识、故障诊断和服务技巧的现场比拼，微笑服务之星的金银铜奖分别被山西太原诺基亚客户服务中心的赵晨霞、福建福州诺基亚客户服务中心的陈美贞、陕西西安诺基亚客户服务中心的屈婷摘走。

微笑服务之星大赛仅仅是倡导优质服务文化的第一个高潮，打造诺基亚优质的服务品牌，任重而道远，需要我们大家的共同努力。

3. 个性服务

（1）细微之处皆关怀

个性化的服务可以使用户体验到细微周到的关怀。在硬件设置和软性服务上，“细微关怀”是诺基亚在客户服务方面不断的追求，细微之处主要体现在对一些细节的处理。

在加快维修速度的基础上尽量为用户着想，着力于减少用户进店后的等候时间，尽快开始为用户解决问题，节省用户宝贵的每一分钟；与客户沟通时保持目光接触；以客户姓氏尊称客户；向用户提供手机免费充电服务；征得客户同意后拆机；拆机后的附件放在专用小物品袋中并与客户逐一确认；对于完成修理的每一部手机，

在返还给用户前，服务网点将对手机外观进行简单的清洁，并在显示屏上贴上保护贴膜以暂时保护用户手机的显示屏外观；可向用户提供借用手机或电池的服务，避免影响用户的正常使用；轻拿、轻放客户的手机；中断服务需要客户等待时，礼貌地告知客户。可以看出，“细微之处皆关怀”是诺基亚“以人为本”理念的自然延伸。

（2）多彩生活源于一“点”

信息时代，网络生活，诺基亚将多渠道、多选择的贴心服务扩展到互联网上。诺基亚中国网站全新推出的“服务与支持”栏目，为诺基亚用户提供了更丰富、更快捷的服务。

用户可通过在线“互动教程”浏览手机功能模拟演示，在体验中更加熟悉诺基亚手机；PDF格式的“用户手册”可方便地查询手机详细功能，“手机使用窍门”为用户提供最简单的功能操作指南，还可下载最新版PC套件和各种应用软件为用户提供更多扩展空间以及查询客户网点等信息。诺基亚服务与支持网站力求以人性化的界面设计、丰富实用的内容为用户提供便捷的服务。

（3）专业数据备份

移动电话中的数据有时会由于某些突发事件而丢失或损坏，如手机丢失、操作有误或人为损坏等。当诺基亚用户更换了一部新型号的诺基亚电话时，如何将旧手机中的个人数据转入新的手机中，也是客户急需解决的问题。因此，人们越来越需要快捷便利的手机数据备份导出及转存方案。

诺基亚移动电话客户数据备份服务集成了客户手机电话簿、文字短信、照片、视频短片等类型的数据备份导出及转存，让您的信息安全无忧。

4. 增值服务

现在手机的功能越来越丰富，但很多功能，特别是内置在手机中的软件功能，由于用户不会用而得不到充分发挥。在备用配件借用、电池免费充电等诺基亚原有免费增值服务措施之外，目前遍布全国的150多家诺基亚增值服务中心可主动为用户提供相关的应用指导，如免费指导用户进行手机与电脑间的数据备份，帮助用户通过下载游戏、图片来丰富和个性化自己的手机。

此外，诺基亚中国网站上全新的“服务与支持”栏目还为用户提供了PC套件和各种应用软件下载服务。通过使用PC套件，用户可以编辑、存储诺基亚手机的数据到兼容个人电脑中。各种应用软件则使用户在支付少量费用的情况下扩展手机的功能，同时也保证了正版软件在市场中的流通，对软件开发商的知识产权保护提供了有力的支持。

在“诺基亚客户服务周”活动时，诺基亚的用户还可以在服务周优惠购买诺基亚原厂配件。

在“诺基亚客户服务周”专门针对商务用户推出了优惠增值服务。除了图片、铃声、游戏等以增加手机的娱乐功能外，商务用户更可优惠购得量身定做的“白金电话精灵”等应用软件，并且享受诺基亚专业个人数据备份服务。有了这些软件和服务，你可以随时进入高效移动工作状态，大幅提升移动办公能力，从而最大限度地强化竞争力。“诺基亚客户服务周”，是诺基亚“专业专注、全心服务”的客户服务理念的集中体现。



二、全程专业支持

1. 终端用户业务咨询

移动通信市场可以为用户提供各种各样的移动业务。对运营商来说，能否作出最佳的业务决策对企业至关重要，甚至决定着企业的生死存亡。每一个错误的业务决策都可能产生额外的成本，而每一个正确的决策相反却能增加利润。

诺基亚终端用户业务咨询（Nokia End-user Services Consulting）服务是一项全球咨询实践，可以协助运营商在用户业务方面做出正确的商用决策。

诺基亚咨询顾问具备敏锐的洞察力和丰富的市场经验，可以帮助运营商探索和开发新业务，从小规模推出到大型的市场部署都可以支持。无论是个人对个人、个人对内容提供商还是个人对企业的业务，在业务开发的任何一个阶段，诺基亚咨询顾问都可以全程支持。

诺基亚咨询顾问将诺基亚公司对用户行为和用户喜好的理解提供给客户，这些见解对新业务的成功实施有着重要的影响。诺基亚对端到端业务实现（从终端到网络）的洞察力以及在全球移动通信市场的丰富经验是诺基亚为客户提供咨询建议的重要基础。

2. 业务管理

在当今竞争异常激烈的移动通信产业中，运营商更加关注客户满意度：即为使用移动业务的用户提供高质量的业务体验。然而，

随着业务种类的迅速增长和业务的进一步融合，如何更快速地实现这些业务并对业务进行更有效的管理使运营商面临着更大的压力。

诺基亚业务管理可以帮助运营商：

* 通过更迅速的业务部署和改善用户体验来保持已有客户并吸引新用户，从而增加利润；

* 通过更高效的用户业务规划、开发、集成和运营过程，降低运营成本。

诺基亚业务管理能够提供多厂商环境下的本地化和客户化的解决方案以支持运营商以更有效的方法来管理终端用户业务，可以提高当前业务管理的效率及可靠性，并为业务的增长奠定基础。

3. 规划和性能服务

随着新技术的不断涌现和技术复杂度的不断增加，网络性能的优化和网络的规划变得越来越困难，新兴的移动业务正在走向融合。运营商面临着如何平滑地、成功地部署网络和移动业务，如何优化网络的性能和提高资源的利用率，以及如何提高用户感知的服务质量等挑战——在上述各个方面，运营商都面临着激烈的竞争环境。

诺基亚规划和性能服务可以提供几种解决方案或能力，以帮助规划和优化网络及移动业务。例如，一个服务项目可以包括：首先对现有的网络进行评估并确定网络发展的基准，其次对网络如何向分组交换网络过渡进行规划，最后再同时优化无线网络和核心网络。

诺基亚经验丰富的咨询顾问、网络规划工程师和网络优化工程师可以帮助运营商紧跟技术发展的步伐。诺基亚除了可以帮助运营商规划并优化 MSS、CS 核心网和 PS 核心网外，还可以帮助设计

移动业务。

诺基亚规划和性能服务可以让运营商的网络平滑过渡到新技术和新业务，进一步提高性能质量，从而与其发展规划相匹配。与此同时，企业将变得更有竞争力，可以获得更高的网络投资回报，能够增强运营能力并改善用户体验。

（1）端到端网络规划

诺基亚网络规划服务涵盖无线网和核心网的常规规划项目，同时还特别考虑到了室内网络以及全部或部分网络更替的需要。诺基亚工程师具备对多种技术的掌握能力和对多厂商的支持能力，同时诺基亚还可以提供语音和数据网络规划的集成工具，而诺基亚网络规划服务正是二者的完美结合。

对网络进行合理的端到端规划可以保证移动业务更快速、更可靠地部署，同时使网络投资更加优化。诺基亚网络规划服务适用于各种技术，包括 2G、2.5G 和 3G——既适用于无线网也适用于核心网。

诺基亚网关规划者（Nokia NetAct Planner）软件是一个可以满足未来网络规划需求的解决方案。网关规划者（NetAct Planner）和诺基亚网关（Nokia NetAct）的其他功能衔接得很好，因此这些工具的联合使用非常简便，可以极大地减少信息转换的需要。从 NetAct 工具上可以获得一致的输出，可以帮助运营商实现强大的网络配置。

（2）连续网络优化

如果不对网络进行连续的性能优化，用户感知到的网络质量就会降级，在当前激烈的市场竞争环境中这将导致更高的用户离网率。诺基亚提供的连续网络优化服务，承诺网络的关键性能指标并

予以长期的关注，从而让运营商可以为用户提供最佳的服务质量。

诺基亚网络性能服务针对 2G、2.5G 和 3G 移动网络确立性能基准并完成性能优化。诺基亚网络性能服务还可以作为诺基亚电信运营管理服务的一个可选项提供。

Nokia NetAct Optimizer 软件应用帮助运营商增强网络和移动业务的端到端性能，从而改善终端用户的体验。网络优化过程的许多步骤都实现了自动化，因此 NetAct Optimizer 可以帮助运营商快速确定网络配置变更需求。经过优化的网络可以达到运营商期望的性能目标，并能够增加网络承载更多话务和更多用户的能力。

NetAct Optimizer 可以在地图上展示详尽的网络视图，同时还可以展示分析网络性能测量的方法。邻接管理功能和对网络性能的监控可以确保网络从 2G 平滑演进到 3G。

4. 网络部署和集成服务

(1) 系统集成 (Systems Integration)

诺基亚系统集成服务在如下领域起着关键作用：

终端用户业务：帮助运营商针对客户市场开发新的、有赢利前景的业务。诺基亚帮助运营商了解业务机遇，并确定所需的技术方案和技术架构。此外，诺基亚还支撑业务开发计划，并进行业务提供系统的集成和对业务的端到端测试。

企业用户业务：帮助运营商针对企业客户开发新的、有赢利前景的业务。诺基亚帮助运营商识别客户需求，确立最佳商业实践和最佳商务模型。诺基亚还作为系统集成商承担包含诺基亚业务部件和第三方业务部件在内的业务开发。

在计费系统领域，诺基亚帮助运营商了解不同的计费机制和全球不同地区采用的不同系统，并帮助运营商确定一种合适的方案，

将新的计费系统集成到现有环境中。在该领域进行系统部署和集成业务的例子包括业务内容计费、预付费跟踪、适配器和电子商务事务。

在运营支撑系统方面，诺基亚帮助运营商确定和实现新的解决方案，提高运营效率。诺基亚运营支撑系统专家帮助运营商定义符合其需求的解决方案，并把解决方案集成到现有运营支撑系统中。这些服务可以解决多种领域的问题，如设备配置或业务的开通、移动设备管理、库存管理、备份方案和工作流管理。

业务平台解决方案将诺基亚在IT和电信领域的雄厚技术实力紧密结合起来。该服务为帮助运营商定义业务提供平台，并把它集成到运营商的网络和业务环境中。一个典型的项目案例包括IP多媒体子系统、业务提供平台和智能网业务。

（2）网络部署（Network Deployment）

为了保证网络能够平滑地、可控地、及时地部署，诺基亚提供广泛的服务。运营商可以委托诺基亚公司代为进行全网的部署，也可以使用诺基亚提供的网络部署服务作为自身网络部署技术的补充。为了确保能够快速、灵活地完成网络部署，诺基亚除了动用自身的资源外，还运用有经验的合作伙伴的力量，以洞悉本地需求。

在网络部署方面，诺基亚关注的焦点在于以最快的速度完成网络开通，同时保证网络质量达到目标需求。每一个网络部署项目都在有效的项目管理下进行，遵循以往网络部署和集成中形成的成熟的流程和实践经验。在整个网络部署过程中，已经实施完成的网络的范围和质量是被连续监控的。网络部署过程中所有的项目活动内容都提供有详细的文档和在线跟踪功能，可以保证整个项目实施过程是在规定的时间表和预算范围内进行的。

诺基亚网络部署服务包含项目管理、物流管理和工程。

5. 网络运营和维护

运营商的服务业务建立在网络基础设施的平台上。系统投入运行后，网络基础平台的安全平稳运行、与市场需求的同步发展，是运营商业务成功发展的基本保障。

诺基亚运维技术支持服务是以保证网络设备的安全稳定运行、推动技术和应用的平稳演进、提升客户网络运维水平为目标的客户支持服务体系。通过提高网络可用性、降低网络运营风险和成本，实现客户价值的最大化。

运维技术支持解决方案旨在实现客户价值的最大化，保证网络的可靠运行、技术的平稳过渡和及时更新、提高网络整体质量。

诺基亚运维技术支持服务基于专业的服务管理和流程、全球网络运维的经验和技术资源，以客户需求为中心，不断适应电信业务和技术的发展需要，力争在第一时间解决网络问题，与客户共享运维知识和经验，为客户量身定制最佳的服务方案，成为客户信赖的合作伙伴。

诺基亚运维技术支持服务解决方案由运维管理支持服务、技术支持服务和硬件服务构成。

6. 电信运营管理服务

随着市场竞争的日益加剧，新型移动业务承担着增加收入和进行差异化竞争的使命，但是这需要运营商在更为复杂的技术上加大投资。此外，运营商还面临着如何提高效率、快速高效地引入新技术以及从网络质量管理向业务质量管理转变的挑战。

越来越多的运营商发现，网络技术的复杂性和更新换代速度不

断升级，要紧跟技术发展的脚步是件很困难的事情。因此，许多运营商开始引入电信运营管理服务，允许其他公司对其网络进行技术运营。通过引入电信运营管理服务，运营商可以释放出大量的精力，从而专注于业务开发、市场营销、品牌和客户关系管理等核心的客户活动。

电信运营管理服务可以带来如下好处：

* 经济性：提升股东的股票价值，节约运营成本和资金的更有效利用；

* 提高运营效率：网络运营更加高效，拥有最优秀的技术专家和更好的技术管理水平；

* 可以专注于业务：更多地关注客户、品牌和业务，质量是业务差异化的保证。

要想获得高质量的电信运营管理服务，选择合适的服务提供商非常关键。诺基亚具备雄厚的技术实力和经验，可以确保客户的网络正常运转，并能提供质量最佳的业务。此外，诺基亚电信管理服务可以帮助运营商提升效率，提供高质量的网络运营能力和高质量的移动业务。诺基亚电信运营管理服务涵盖了从现场维护、网络可用性、网络性能到财政调整的各个领域。运营商可以根据需要选择诺基亚电信运营管理服务，同时保持对于企业核心业务的控制。

诺基亚提供的电信运营管理服务包括如下领域：

*针对新的运营商和新型技术；

*运营启动服务包；

*诺基亚建立的运营、转移服务包；

*诺基亚全面电信运营管理服务包；

*针对现有的技术和运营商；

＊运营支持服务；

＊运营开发服务；

＊诺基亚全面的电信运营管理服务。

7. 员工培训

具有娴熟专业技能的员工是企业最宝贵的资产，如何通过合适的技能培训培养并留住优秀的员工，成为电信运营商的头等大事。与此同时，运营商在员工培训方面仍然要讲究培训效益的最大化。

提供在新技术和新技能方面高质量的培训项目对于提高员工素质和工作满意度是很有必要的。为了确保员工真正掌握了所需的技能，对于培训效果的后续评估也是非常必要的。只是简单地安排培训并假设员工能够达成培训效果显然是不够的。

诺基亚客户培训部针对运营商的员工的技能发展提供一套完整的学习方案。诺基亚有专业的培训服务经理可以帮助运营商确定技能发展的需求并形成定制的知识解决方案。通过这些培训服务，运营商在技术和市场日新月异的今天，可以充分挖掘利用员工的全部潜力。

诺基亚拥有一支非常专业化的培训师队伍，他们不断进取和发展自己，以保证能够具备业界领先的技术知识和培训技巧，从而为客户提供专业的、高质量的服务。


NOKIA
第八章
诺基亚的管理创新





来自北欧的通信传奇：诺基亚



一、诺基亚方式

1. 诺基亚路线

诺基亚遍布全球的员工达十几万之多，芬兰本部有2万余人。如此庞大的跨国公司如何进行管理？如何让企业价值观浑然融入员工自身的价值行为中去？诺基亚人有一套自己的做事方法，这就是著名的“诺基亚之路”。

“以价值观为基础的领导，以事实为基础的管理”，这是诺基亚领导企业的准则。

“在同一时间内能够将增长、国际化、保持活力、超速发展融为一体”。这是业界对诺基亚专业化道路成功的评价，而做到这一点的关键，是所谓的诺基亚之道（Nokia Way）。诺基亚之道由两个部分组成：

第一，诺基亚管理，特点是“以事实（facts）为基础”。这一“事实”包括三要素：“①清楚的目标，②共同的管理原则与工具，③共享的标准化流程。”诺基亚认为，建立在事实上的管理，是商业操作、战略实施、计划与组织、变革管理与品质等操作因素得以不断优化的前提。诺基亚的管理是“以事实为基础的管理”，即重在看效果。效果是什么？就是员工的聪明和才干、员工的潜能、员工的创造力得以充分发挥，从而使整个公司、整个团队能不断地创



造新的价值。

第二，诺基亚领导力：领导变革，以人为本。

诺基亚是“领导力应由下而上，持续有效沟通”的最佳实践者。首先体现在鼓励平民化的敞开沟通政策，强调开放的沟通、互相尊重；也高度重视培养员工的工作能力与团队精神。“以人为本”，兼具理性与感性，严谨的态度和宽容的文化也是其成功的重要因素。

诺基亚之道（Nokia Way）建立在诺基亚四大核心价值基础上：客户满意、相互尊重、追求成功、不断创新。

“客户满意”是战略和行动指南。“相互尊重”强调相互信任，坦诚待人。“追求成功”是指大家在公司共同远景和目标的激励和鞭策下，为实现成功而努力拼搏。“不断创新”包含了终身学习、勇于创新和永不自满的信念。

为实现诺基亚的价值观，诺基亚一直贯彻以下管理方针：

扁平、非集中制的组织机构，令决策更有效；

建立在主要业务发展需求之上的一套精练有效的系统和程序；

有效的团队协作和企业家的奋斗精神；

建立核心竞争力；

公司上上下下开诚布公地沟通和协作；

确立目标、训练团队、表彰成绩的领导作风。

2. 奥利拉“硬件”“软件”说

按照诺基亚CEO奥利拉的说法，诺基亚的“硬件”是共同的远景、组织、流程与原则，而软件则是精神、信任、激情与价值观。所以他相信诺基亚能够持续成功的秘密，在于有效地平衡“诺基亚领导”与“诺基亚管理”，创造了自觉（consciousness），带来

快速行动能力，激情（emotion），带来对组织目标的自主承诺和无所畏惧（no fear），带来勇于承担的企业文化。正是因为这种强势文化的形成，使整个企业的战略得以固化在这种强势文化之上，并存在于企业所有的细胞中，不断遗传并表现出固有的特征。这一方面可以为企业创新能力的形成和强化提供强大的精神动力，也使诺基亚形成了一个别人无法模仿的可持续的差异化优势——企业文化。

3. 平衡的风格

诺基亚能够持续成功的秘密，在于它创造了自己的诺基亚之道（Nokia Way），平衡了“诺基亚领导”与“诺基亚管理”，创造了自觉、激情和无所畏惧的企业文化。

诺基亚很重视领导与管理之间的区别和平衡。领导是靠影响力，管理则是靠权力，影响力与权力是不一样的。诺基亚的部门与部门之间、经理与员工之间，从没有谁有权力说：“你应该怎么做！”而是在员工做出决定前，影响他去做出好的选择。诺基亚非常强调怎么去影响别人，而不是靠权力来管理人。

诺基亚认为，如今企业的管理风格主要有两类：一类是领导中心制；另一类是程序中心制。前者的缺陷是容易造成对个人的依赖；后者的缺陷是容易造成企业内的官僚作风。因此，在实现“以价值观为基础的领导”时，诺基亚始终在寻找和保持一种领导与管理之间的平衡，也就是通过领导的影响力，使企业的价值观渗透到员工的价值观中去，使之成为员工自愿自觉奉行的行为准则。

由此而来，也就形成了诺基亚的管理——“以事实为基础的管理”，即强调发挥员工的聪明和才干、员工的潜能、员工的创造力，使整个公司、整个团队能不断地创造新的价值。

因此，在实现“以价值观为基础的领导”时，诺基亚始终在寻找和保持一种领导与管理之间的平衡，也就是通过领导的影响力，使企业的价值观渗透到员工的价值观中去。

在独特的领导观念下，就有了独特的管理机制、管理模式：①一切企业活动都以价值观、个人潜能为基础；②企业要给员工一个广阔的活动平台；③时时刻刻要让每一位员工都在从事最能产生效果的活动；④要有步骤地走向成功。

这一做法不仅降低了管理成本，又提高了执行效率，比如管理的流程就用不着那么“细”、监管就用不着那么“严”等——“在帮助他人中实现自己的价值”，诺基亚深知个中真味。

诺基亚正在实现靠文化走向无为而治的境界。

（1）激情

虽然诺基亚是一家大公司，很注重团队精神，但也非常强调企业家的奋斗精神。希望它的员工都能有一些企业家的思想，就是创新想法，不要墨守成规。这样可以更快地面对市场挑战，加强竞争力。

（2）无所畏惧

2007年8月14日诺基亚宣布，在全球置换4600万块BL－5C电池。

据诺基亚介绍，诺基亚有数家BL－5C电池供应商，共生产了总计超过3亿块的BL－5C电池。在官方告知书中，诺基亚表示：“仅在极少数情况下，BL－5C电池在充电时有可能由于短路而产生过热现象，导致电池移位。全球关于过热现象的报告大约为100起，且尚未有任何严重人员伤害或财物损失的报告。”

全球约100起，与庞大的诺基亚手机用户群比较，诺基亚看似

小题大做，但电池质量仍让诺基亚管理层高度重视，显然，“防患于未然”是诺基亚的真实想法。置换行动的代价也是显而易见的，据有关统计，涉及直接成本达 1.74 亿美元。

出现问题不回避，主动与消费者沟通是诺基亚一贯的风格，此次电池风波更充分体现了这一点。

诺基亚选择了真诚面对消费者，并决定在全球置换隐患电池。诺基亚在中国借助媒体，不但详细说明电池型号、生产日期，还配发了详细的图示说明，大大方便了广大用户对手机电池的识别。同时，为广大用户指明了售后热线、官方网站与授权维修中心等三种方式的电池更换渠道，确保了电池置换得迅速、高效。

诺基亚的置换行动不仅让用户换得安心，更换来媒体的褒奖。电池事件带给人们的思考，不仅仅是企业如何应对危机，更重要的是企业与用户应该如何相处，诚信绝不该是口头上的。现代企业不仅要谋利，更应该担负起社会责任。



二、全面质量管理

1. 诺基亚的质量观

一位管理大师曾经说过，质量是一个永恒的主题。诺基亚从一家几百人生产厂发展成为千人以上世界级的手机生产基地，这一演变过程实际上是一条坚持质量第一的发展之路。曾经做过网上调查，哪个品牌的手机最耐摔，近半数的投票是诺基亚，也从另一个侧面反映了诺基亚手机的品质。

“科技以人为本”这句话是诺基亚深入人心的广告语，诠释出

一个企业的发展轨迹和不懈追求。以人为本的基点是质量的保证。

那么什么是质量呢？诺基亚董事长兼首席执行官约玛·奥利拉的一席话代表了诺基亚的质量观："当你挑选了一款诺基亚手机并感觉不错，这就是质量；当你觉得这部手机易于使用，这就是质量；当客户服务迅速地回应你的要求，这就是质量；当我们的产品和系统超越用户的期望，这当然更是质量。"奥利拉先生所描述的诺基亚的质量观是实在的和卓越的。质量考证最重要的标准之一在于最终消费者的肯定。

在诺基亚，把质量分成人员和管理质量、过程质量和产品质量。我们知道品质不是检查出来的，而是生产出来的，只有良好的管理和过程质量控制，才能保证产品的质量。因此，质量控制要在公司运营的每一个环节执行。

"诺基亚有高效、完善的运营机制，良好的品质理念氛围。在公司内部，我们在不同的功能级别之间推行客户与商家的关系，而每一个公司雇员需对其自身的工作质量负责，并且保证不合格的产品不流入下一个环节。通过品质工具和品质文化在全公司范围的推广，树立质量是每个人的责任的全员质量观。"从诺基亚高层的管理者，一直到基层的诺基亚员工，对于品质的理解以及认同，已经成为诺基亚的企业文化之一。

在诺基亚，质量体系是按高标准进行科学的规范化管理的，所有的管理流程都按照ISO9001质量管理体系的要求和诺基亚全球统一的质量标准得以实施，包括公司的质量管理手册、各级程序文件和流程图都严格规定了在公司里如何保障产品质量和工作质量。具体到生产线上的操作工人，也有一套完整的作业指导书，来指导各环节的工人高质量地完成操作。

2. 严格控制上游

诺基亚在质量管理上强调控制上游。手机产业上游供应商主要包括核心技术提供者，方案（平台）设计公司，核心部件比如说TFT－LCD（液晶显示屏）、OLED（有机发光二极管）、晶体振动器、LCD（液晶显示器）的连接器及控制器、数码相机镜头等。“如果等产品出来进入检测阶段再发现质量问题就已经晚了，因为它给企业造成的损失已经形成，我们更加看重的是将质量隐患消灭在萌芽状态。”

为了严格控制产品质量，诺基亚从原材料的供应商开始，便进行严格的考察、筛选，据称仅审核供应商的标准就有700条之多，从是否通过ISO9001体系认证，到技术开发能力、生产供应能力、服务水平等方面均有严格的要求。只有通过了诺基亚审核的供应商，才可以成为诺基亚合格的供应商，为诺基亚提供原材料。诺基亚通过对供应商的管理，确保了原材料的质量，从源头就保证了产品的高质量。

1996年伴随首信诺基亚公司成立的便是严格按照国际标准建立的一套完整的质量管理体系，通过规范化、制度化的管理来保证产品的质量水平。1997年6月这套管理体系通过了ISO9002质量管理体系认证，2000年又通过了新版的ISO9001质量管理体系认证。而实际操作中，诺基亚公司采用的标准比起ISO9001还要严格得多。

3. 6西格玛质量控制

诺基亚正进行一场漫长而温和的整合，而这次整合的亮点就是依托先进的质量管理工具，推广先进的质量管理方法，最终实现产



品的高质量。诺基亚较早采用6西格玛的质量管理方法，并且尝到了实施6西格玛的甜头，诺基亚希望这一质量管理体系在重点供应商中也能推行开去，从而完成对产业链的整合，最终实现产品质量的提高。

6西格玛：西格玛是希腊字母，在统计学中称为标准差，用来表示数据的分散程度。一般企业的瑕疵率在4个西格玛以内，如果企业改进工作，严格控制流程，产品合格率能达到6西格玛的水平。最先提出6西格玛概念的是摩托罗拉公司。

在诺基亚生产线上，设置了多个质量检测点。分别对不同的性能的可靠性进行检测。诺基亚在质量环节采用了6西格玛质量控制理论。为了保障6西格玛的顺利实施，诺基亚每个岗位都有项目运作经验丰富的6西格玛控制大师（根据级别从低到高，依次为“黄带”、“绿带”、“黑带”大师）来进行指导，以保障各种测试和项目改进工作的顺利进行。

同时，诺基亚在生产中还实施了5S（整理、整顿、清扫、标准化、维持）生产管理，将质量意识融于员工的日常工作学习中，也许算是诺基亚的一个创举吧。“诺基亚质量奖”的评选就调动了更多员工主动进行质量提高。

早在1996年，诺基亚在芬兰和美国的公司先后开始着手实施6西格玛项目。

在稍后一个时期，随着全球产业的转移，跨国公司的制造基地纷纷搬往中国。为了更符合亚太区市场的需要，诺基亚针对亚太地区产业链上的供应商的质量管理水平，开始考虑在亚太地区有一个独立的活动来推广6西格玛。寻找、培养好的供应商，一直是诺基亚的重要工作；而对于供应商的管理，更是诺基亚管理的重中

之重。

诺基亚对供应商进行了大量的考察，并在日常的沟通中，由工程师向对方的管理层表达诺基亚的意图，希望供应商从同诺基亚联系紧密的业务中挑选出相应项目，针对诺基亚的需求来准备推行6西格玛质量管理体系。

在全球1000多家供应商当中，其中包括为诺基亚提供电池的三洋、提供屏幕的飞利浦等20多家企业被挑选出来。一方面，这些供应商本身已在产品质量方面具备一定优势，另外，他们从诺基亚的战略决策管理中得到一种暗示，如果实施6西格玛，在将来的采购中，他们将至少维持高质量这一优势。

在确定重点供应商后，作为采购者，在实施6西格玛的过程中，诺基亚给供应商的支持是充足的。随后，供应商的管理层被召集起来参加关于6西格玛项目的培训。他们首先得到确认的是，作为重点供应商对于诺基亚的重要性；更为重要的是，他们在诺基亚6西格玛项目的实施中扮演的是最重要的角色。

为保证实施的效果，由诺基亚确定供应商所选择的项目对不对，衡量每一个项目的价值以及其商业影响，并保证所选定的项目有足够的领导层支持。在技术上，诺基亚自己培养的三十多个黑带已经能够提供足够的支持。

实际上，在此之前，很多供应商自身也在开始运作6西格玛项目。但为了得到更多的来自诺基亚高层的信息，供应商纷纷邀请诺基亚的黑带为自己公司做相关的培训，飞利浦就是其中一个典型的例子。

对于供应商的管理策略，诺基亚明确表示，每一个环节都需要质量最好的产品。许文辉认为，对于诺基亚来说，需要看到的是供

应商日常工作的每个环节都有质量管理的成分，而不只是报告中提供的数据。供应商的生产线，供应商的人，供应商的技术维护，几个部门都有质量管理方面的关注。

从某个方面来说，诺基亚已经参与到供应商的管理上了，诺基亚要用自己的质量管理模式影响供应商。诺基亚同供应商共同订立一个质量的标准。

从实施的效果来看，受益的不仅仅是和诺基亚相关的项目，6西格玛质量管理体系往往被供应商运用到其他项目之中，或者推广到整个公司的流程当中，这是诺基亚非常愿意看到的。

2001年深圳富士康接受诺基亚的黑带培训后，在2002年就开始将其推广到别的事业部。在此之前，为诺基亚提供的产品仅限于生产已设计好的外壳，到后来，他们直接为诺基亚设计新的外壳。运用6西格玛来整合供应商，最主要的作用是达到了采购者和供应商一起发展的目标。

一个企业在产业链上总是一环扣一环，一个企业的产品要尽快到达市场，占领市场先机，才能在竞争中占据优势，6西格玛的运用则加快了这个速度。把每一个环节配件的品质和质量控制好，才能实现大量生产，快速满足市场的需要。

在2000年以前，从一个新产品的设计，到投入到市场中大概要两年。现在，这个周期已经大大缩短，一年可以出几款新机。在运用6西格玛对产业链整合之前，新款产品在试产到投入市场大量生产可能要两个月时间，现在则只需要一周左右。

必须使得供应链上重要的供应商同步，才能继续维持市场第一份额的业绩。诺基亚要求供应商实施6西格玛取得的财务回报，其中的一半体现在产品的价格下降上。这毫无疑问降低了诺基亚的成

本，增强了市场的价格竞争力。

4. 可靠性实验室

对每一款诺基亚手机而言，从开始投产到离开工厂，都必须经历严格而完善的质量控制与检验。

在正式投入生产之前，新产品必须经过国际技术规范、可靠性、安全性和操作功能性检测，并取得相应国际技术组织的认可。即便对于外观标准，诺基亚也设有全球性的功能部门，负责制定全球通用的品质标准，并在新产品试产期间巡回培训各家工厂及相关物料供应商，以确保产品质量的全球一致性。

（1）专门的实验室

每一款诺基亚产品都要经过可靠性实验室测试，实验项目包括跌落试验、电磁兼容性试验、极端条件试验、温湿度试验、疲劳试验等，分析报告发送至全球项目组的负责部门，由其统筹改进措施。严格的可靠性试验使产品潜在的可靠性问题得以及早发现，并为新产品的设计提供重要的资料。以下我们就来看看这些苛刻的试验，这些试验保证了诺基亚产品的高品质。

一旦手机无法通过可靠性测试，工厂马上会停止该生产线的运作，并且马上针对检查结果分析原因所在，分析报告将会提交全球诺基亚的项目组负责部门。

（2）极限跌落测试

很多朋友都有不小心将手机摔到地上的时候，但是一般多高呢？1 米？两米？当我们面对实验室高高的测试柜的时候，内心甚至产生一种疯狂的感觉：5 米！在 5 米的高处自由跌落，下面则是坚硬的钢板，但是接受考验的手机却必须在跌落后通过所有的设计标准测试。

（3）温湿度试验

除了温度变化因素，相对湿度也将影响产品的质量，因此湿热试验是质量试验领域的优选标准。对于诺基亚产品可靠性实验室来说，自然不会缺少苛刻的温湿度试验。实验室采用了德国韦思环境技术公司（Weiss Umwelttechnik）专门开发的拥有气候化系统以及智能控制技术的 WK1340 试验箱，极限温度调节范围达到－70℃～180℃，而在进行湿热实验的时候可以在 10℃～95℃之间调节，相对湿度范围可达 10%r.h. ～98%r.h.。需要测试的诺基亚手机将会在极度苛刻的环境下接受考验，根据实验室人员介绍，测试手机需要在试验箱中待上一个星期，期间将会在试验箱中模拟各种温度/湿度变化，可能之前还是高湿低温，而稍后马上就变成了高温低湿，苛刻的环境模拟不断循环。

（4）疲劳试验

这是最为苛刻的试验之一，这个测试项目则是相当复杂，诺基亚采用了 Rohde&Schwarz 的 E－Line 系统进行环境模拟，并且配合诺基亚自身的设备，在不同温度下的手机，进行包括耐压（增加手机的工作电压）等系统试验，并且进行记录。

5. 诺基亚质量奖

一个企业的发展理念有了，管理体系有了，如何在高新技术发展中，在瞬息万变的市场环境中生产出高品质的产品，具体实施依靠人，依靠高素质的员工。一言以蔽之，卓越的质量源自每个人的努力，同时，产品质量方面任何卓越的成绩来自员工在日常工作中一点一滴的努力。

对每一位诺基亚的员工来说，能够参加一年一度的“诺基亚质量奖”颁奖绝对是一种荣耀。“诺基亚质量奖”评审极为严格，只

有复选之后才能进入由诺基亚最高层管理人员共同评审的决赛。来自诺基亚最高层的管理人员抽出时间，亲自担任评委，认真听取你对某项改进的设想和实施办法，诺基亚每年都要对生产实践中产生的各种改进进行评选，成绩优异的还有机会参加在芬兰举行的诺基亚全球奖。

为了清楚理解诺基亚质量理念，在首信诺基亚推出了诺基亚质量理念系列推广活动。首信诺基亚质量部经理陈敏解释其目的时表示，这个推广活动可以使员工建立并保持对“什么是质量”的持续认识，及“质量”对诺基亚的重要意义；建立对“诺基亚如何贯彻质量”的理解；进一步宣传公司中已有的各种质量改进的方法和工具，并加速其推广和实际应用；帮助员工进一步认识自己在“质量”方面的职责，并帮助他们建立出色地完成工作的习惯。

为了进一步增强首信诺基亚的全球竞争力，2003 年 1 月首信诺基亚开展了“2003 提高年”的活动。这次活动旨在鼓励首信诺基亚所有员工（包括临时员工）对公司各个方面的工作就提高效率、改进质量、降低成本、改善沟通并提高员工满意度提出建设性意见。共收集了 587 个改进建议，其中可实施或已经实施的建议有 288 个，评出 16 个最佳建议奖，3 个卓越实施奖。

首信诺基亚 2003 年度有两个项目进入了这一奖项的决赛，最终虽然没拿到奖金，但是能够从全球诺基亚所有公司中脱颖而出，也算得是一种最大的肯定了。2003 年度又有一个质量改进项目脱颖而出，将赴芬兰参加决赛。除了精神鼓励之外，所有获奖人员都有数量可观的物质奖励。

在构筑坚实的质量基础过程中，也并非铺满鲜花的坦途。2003 年年初，成品单元的质量有所下降，系统工厂生产部决定通过一次

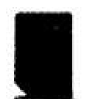


质量改进行动来改变现状。行动的名称就定为“质量100”。他们要让客户对首信诺基亚的产品百分之百满意；改进行动的时间定为7月至9月，他们要在100天内克服困难，提高产品质量。在方方面面共同的努力下，产品质量水平不断提高，100天内取得了“质量100”改进行动的胜利。





第九章 诺基亚的独特人才策略



来自北欧的通信传奇：诺基亚



一、选拔：不唯专业水准

诺基亚的成功源自“科技以人为本”，“科技以人为本”体现在公司发展以人才为本，视人才为企业的生命。诺基亚成功的关键因素之一是有一个良好的人力资源管理体制，依靠这样的体制，诺基亚在经历多次重大行业变革以及自身机构调整后，依然能够保持员工队伍稳定和积极旺盛的工作精神。

人才选拔计划是业务部门同人力资源部门在每年末一起制订的。人力资源部提出招聘渠道建议，并为通过初步筛选的应聘者组织面试和心理测评。测试项目从题目的选择和制定都紧紧围绕公司价值观，对应聘者个人素质、品质和性格倾向加以考察。通过人力资源部测评专家对面试、问卷、项目合作等方面结果的综合评估，最终做出选择。

起决定作用的因素往往并不是应聘者的专业水准，而是看他是否持有与诺基亚相同或接近的价值观。因为个人持有的价值观比掌握的知识技能更难以改变。

诺基亚通过独特的人才招聘解决方案和专业的管理流程，确保公司吸收不论是从专业技能上，还是从职业道德上都优秀的人才。

1. 人才选拔计划

按照公司要求和公司发展需要，诺基亚在每一年的年末和下一



年的年初，由业务部门提出人员招聘需求，与人力资源部一起制订公司新一年人才选拔计划。诺基亚制订人才招募计划的做法十分简单：详细设计“岗位分析”，描述岗位职责、工作内容、技能要求、资历要求、权利义务等，然后放在有影响力的门户网上，对求职者合则约见、评审、招募，节省了因人才招聘会产生的劳顿和浪费；在职业生涯上，诺基亚给员工以空间，指导并尽可能满足他们的需求；在绩效管理上，诺基亚每半年进行一次评估，激励进步者，淘汰不适应者；在培训上，诺基亚因人而异，进行多层次、多形式的培训。

2. 选拔特点

选拔公司需要有专业技能并符合诺基亚价值观的人才，是诺基亚成功发展的有力保障。

诺基亚公司作出最终人才选拔的决策时，起决定作用的因素不仅是应聘者的专业水准，还要看应聘者是否认同与符合诺基亚的价值观。公司在决定聘用这个人的时候，并不是完全看这个人在专业水平里有什么特长，是不是很有经验，很重要的一点是看这个人能不能够融入诺基亚的文化。

确保公司吸纳优秀的人才，不论是从专业技能上还是从职业道德上都要符合公司要求，并能够在企业文化的熏陶下成为公司共享力量，从而使诺基亚企业文化得以发扬光大。虽然这是一个耗时耗财的过程，但是，这样能保证公司的整体人才质量。



二、培养：投资于人

进入公司后，诺基亚会为员工提供各种相应的培训机会。诺基亚鼓励员工从进入公司第一天起，就能够通过员工入职培训计划、“投资于人”业绩管理系统、工作轮换和培训计划不断取得进步。诺基亚拥有遍及全球的培训中心网络、管理与领导培训网络，同时，诺基亚还拥有各种电子学习工具。

诺基亚“投资于人（Invest In People）”计划就是一套非常人性化的由诺基亚公司文化而派生出来的业绩管理程序，它支持诺基亚战略和价值观的实施。

通常“投资于人”的计划每年分两次实施，分别在1月和7月进行，全公司由上至下，通过直线经理和下属面对面地交流，共同总结前一阶段的工作表现，并制订下一阶段的工作计划。

全公司由上至下，通过直线经理和下属面对面地交流，双方以平等的原则，开诚布公地讨论工作中的成绩和问题，对工作业绩进行评估，总结并提出改进建议。40%的评估是基于过去一年中员工实现目标所付出的努力及表现，其余60%是基于所达到的结果。业绩评估的成绩与本阶段奖励计划的结果相联系。在上级与下级的沟通评估中，以价值观为准则的行为得到评估和发展。

投资于人，从员工的入职培训开始，一直到员工的技能培训、内部流动、工作计划以及绩效考核等诸多方面。

通过“投资于人”这一业绩管理系统，员工的责任心得到激发，从而积极影响员工的工作目标、表现评定、个人发展及奖励。



1. 入职培训

从新员工入职到通过三个月的试用期，员工会接受各种各样的培训。

入职培训是新员工全面了解公司、接受公司价值观教育、感受公司文化的第一课。人事部门安排各职能部门的高层领导，集中一至两天时间，与新员工交流。

对新加入公司的中层以上管理人员，公司还安排其与未来工作中发生直接或间接关系的同级和上级管理人员见面，帮助其快速进入角色，提供一个开放、互帮互助的平台，营造一个真诚接纳新成员的氛围。

这个阶段公司的一些高层和资深员工会向新员工亲授"诺基亚之道"。简单地说就是介绍诺基亚的行为准则、公司价值观以及战略发展目标。其中"公司价值观"贯穿公司管理和员工日常工作的每一个环节，是诺基亚公司文化的基石。

2. 技能培训

入职培训结束后，经理和人力资源部还会为新员工推荐提高专业技能和人员素质的一系列培训。

为了更好地解决员工在企业内的再培养问题，1999 年，诺基亚在全球的几个国家和地区：中国、美国、欧洲以及亚太地区成立了 4 所诺基亚学院。

与培训相辅，诺基亚公司还鼓励员工参与跨部门的项目，为员工在公司内部寻找新的个人发展空间创造了有利条件。通过增强持续学习能力和员工的成长来确保企业的竞争优势。

3. 内部岗位轮换

在对人才的培养上，内部岗位轮换体系是诺基亚独具特色的一

种培养形式。

进入诺基亚不容易，同时诺基亚也不轻易解雇每一个经过培训的员工。

诺基亚尊重员工的个人兴趣和职业生涯发展的选择，建立了内部岗位轮换体系，通过一套完整的程序，将公司在全球不同国家和地区的不同组织结构的工作机会及时公布在公司内部网上，有利于员工随时捕捉符合个人兴趣和职业生涯发展方向的机会，不断积累长期发展所需的经验及技能。

职位申请的程序也尤为简单和开放，员工可以与用人经理进行直接沟通，得到认可后，通知目前经理和人力资源部。在目前工作合理安排和交接后，就可以上任新的工作岗位。在同等条件下，公司优先考虑内部员工转换工作的申请，这样，不但有利于诺基亚人才的循环，同时也保证了公司文化的延续和员工对公司的忠诚度，缩短甚至省去了对新员工重新进行价值观教育和一系列相关培训的过程。

4. 帮助员工明确目标

诺基亚认为，员工在不同工作及生活阶段对职业发展的看法和期望都会不同。为帮助员工明确目标，公司规定人力资源部每年要与员工进行两次高质量交谈，一方面是对员工表现评估，另一方面帮其认识自身潜力；分析后协助员工制订个人下一步发展计划。

为满足不同员工的需求，公司尽可能地在内部为员工提供职业生涯的发展机会，通过经理与员工每半年业绩评估讨论，经理可以得知并支持员工的长期职业发展目标，从而共同制订相应的培训计划。公司的人力资源部为每一类工作进行了职业发展规划，每一类工作均有从低级至高级的发展道路，每一级别有不同工作职责的描



述和要求，员工可以对照这样的要求和工作描述找出自己的差距，从而有针对性地制订长期发展计划。

5. 鼓励员工尝试

与此同时，公司还鼓励员工在不同的工作环境下尝试新的具有挑战性的工作，例如：从事同一类工作的员工可以到其他国家和地区，乃至合资公司工作，从事某项专业工作的员工，可以转向其他专业领域工作，以增加部门之间的了解与合作。一般来说在公司内部各部门流动较多并且有全球工作经验的员工得到提升的机会就越大。

诺基亚的研发部门有别于一般跨国性大企业，其组织结构分散扁平，内部文化激励创新，良好、平和的氛围中，员工的头脑经常能冒出一些新点子。研发部门领导把鼓励员工创新视作自己的工作职责，“任何一个想法都值得一听，解除员工想法上的限制，以寻找下一个热卖产品”。这是诺基亚研发部领导人坚信的一件事。

在诺基亚的研发部门，总裁及最基层的工程师之间只有三个层级。由于中间没有层层管理的拖延，上传下达的第一个好处就是效率的提高。即使是资历最浅的最疯狂的点子，也能很快地得到分析、论证，其后便及时进入生产阶段。

6. 诺基亚学院

诺基亚在中国、美国、欧洲以及亚太地区分别设有 4 所诺基亚学院，其宗旨是为创建持续学习的环境和支持员工不断地成长，并最终确保企业竞争优势的稳步提升。

诺基亚学院与全球各地业务部门人员紧密联系，根据业务的技能需求和资源计划，提供节约成本和本地化的培训服务，通过使用

共同的流程和平台测评来追踪学习的质量和效果。诺基亚学院提供网上教学、跨职能指导、个人发展咨询等新的培训手段，让员工在工作中不断成长，始终具备领先者的素质，提高培训的针对性。



三、激励：物质并精神

1. 特色薪酬体系

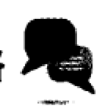
(1) 竞争性薪酬参数

诺基亚有着一套先进的人才评估系统，无论是专业技能，还是潜能，诺基亚的评估中心都能对此进行评估。薪酬体系具备行内竞争力而又不会带来过高的运营成本。

诺基亚认为，优秀的薪酬体系，不但要求企业有一个与之相配的公平合理的绩效评估体系，更要在行内企业间表现出良好的竞争力。比如说，如果行内A层次的员工获得的平均薪酬是5000元，而诺基亚付给企业内A层次员工的薪酬只有3000元，这就很容易造成员工流失，这样的薪酬体系是没有行内竞争力的。

然而这又存在一个问题，如果企业员工的薪酬水平远高于业内平均水平，就会使企业的运营成本高于同业，企业的赢利能力就会削减。这同样也是不利于企业发展的。

为了确保自己的薪酬体系具备行内竞争力而又不会带来过高的运营成本，诺基亚在薪酬体系中引入了一个重要的参数——比较率(Comparative Rate)，计算公式为：比较率＝诺基亚员工的平均薪酬水平/行业同层次员工的平均薪酬水平。例如：当比较率大于1，意味着诺基亚员工的平均薪酬水平超过了行业同层次员工的平均薪



酬水平；比较率小于 1，则说明前者低于后者；等于 1，两者相等。

为了让比较基数——行业同层次员工的平均薪酬水平——能保持客观性和及时性，诺基亚每年都会拨出一定的经费，让专业的第三方市场调查公司进行大规模的市场调查。根据这些客观数据，再对企业内部不同层次的员工薪酬水平作适当调整，务求每一个层次的比较率保持在 1～1.2 之间（即达到行内同层次薪酬水平或高于水平的 2 成之间）。这样既客观有效地保持了薪酬体系在行内的竞争力，又不会带来过高的运营成本。

（2）重要员工管理

诺基亚是重要员工管理理论的推崇者，并且将重要员工管理理论嵌入诺基亚薪酬体系中。

巴雷特法则（Pareto's Law）又称 80～20 法则，它概括性地指出了管理和营销中大量存在的一种现象，比如：20%的顾客为企业产生了 80%的利润，或 20%的员工创造了企业 80%的绩效。根据前者，营销界衍生出一套大客户管理（Key Customer Management）营销管理理论与方法。而后者则促进了人力资源管理上的一种新理论——重要员工管理理论（Key Staff Management）的产生。

在不同层次的薪酬结构上，诺基亚根据重要员工管理原则作了相应的规划，其薪酬结构上有 3 个趋向性特征：基本工资随着等级的升高而递增；现金补助随着等级的升高而降低；绩效奖金随着等级的升高而升高。

例如，诺基亚的薪酬比较率明显地随级别升高而递增：在 3～5 级员工中，其薪酬比较率为 1.05；而在更高一层的 6 级员工中，其薪酬比较率为 1.11；到了 7 级员工，这个数字提高到了 1.17。

前两点保证了诺基亚的薪酬体系在稳定性方面会随着员工等级的升高更有行业竞争力，其目标在于保持高层员工的稳定性。而第三个特征则注重鼓励高层员工对企业作出更大贡献。因为高层员工的绩效对企业整体效益的影响，是数倍甚至是数 10 倍于一般员工的。

级别越高的员工，其薪酬就越有行业竞争力，这样，就确保了富有竞争力的薪酬体制能吸引住企业的重要员工。让高层人员的稳定性有了较好保证，有效避免了企业高层动荡带来的伤害，使诺基亚的企业发展战略保持了良好的稳定性。而这对于企业的持续发展来说是至关重要的。

重要员工管理理论在诺基亚薪酬体系中的嵌入，一方面保证了高层员工有更好的稳定性和更好的绩效表现，同时也给低层次员工开拓了一个广阔的上升空间，在薪酬体系中表现出相当强的活力与极大的激励性。

（3）人性化设计

如果说以上是先进管理的理论在其薪酬体系中的灵活应用，让人感受到一种来自理性制度的优越，那么，诺基亚在薪酬体系中表现出来的本土化与人性化的元素，就足以让人享受人性化设计带来的温暖。

“诺基亚××公司薪酬体系”的“现金福利”部分上写明现金福利发放表：春节每个员工发放现金福利×××元，元旦×××元，元宵节×××元，中秋节×××元，国庆节×××元，员工生日发放×××元。

现金福利的发放，虽然不算一个大数目，却完全是按照中国传统的节日来设计的。“员工生日”现金福利的规定，更是让员工感



受到细致入微的个性化体贴。在薪酬体系中表现出来的对中国文化与中国员工的尊重，使员工们“受尊重、被确定”的组织认同需求得到满足，是诺基亚薪酬制度上的一大亮点。

2. 多层次的内部奖励

除了培训和内部人员流动，诺基亚在人才激励上，不但致力于发展具有市场竞争力的薪酬政策，还通过多种内部奖励计划和机制，建立并鼓励员工分享成功。

诺基亚在人才激励上，不但致力于发展具有市场竞争力的薪酬政策，而且还通过多种内部奖励计划和机制，诸如：“股票计划”、“利润分享计划”，还有“诺基亚成就奖”、“诺基亚即时认可奖”、“诺基亚质量奖”等奖项，重奖那些在诺基亚价值观上有突出表现的员工。这方面的表现不仅是个人的成绩，往往可以形成风气带动整个团队的发展。

3. 宽松的工作环境

物质和精神上的激励只是诺基亚人才激励管理的一部分，其更具吸引力的还在于公司为员工创造的宽松的工作环境和良好的工作氛围，以及所提供的先进个人的发展工具和广阔的发展空间，诺基亚尤其尊重员工的选择，使员工在工作中不断学习和创新。

诺基亚的成功有很大一部分取决于员工精湛的技术与饱满的热情。

在公司内部，诺基亚提倡开放的文化氛围，在文化融合方面，诺基亚往往从很实际的地方去考虑，像弹性上班时间、创建环保的工作环境、使用移动通信在家办公、周期性休息，都是和员工切身利益直接相关的问题，在微观中体现以人为本的公司文化。

诺基亚创建环保的工作环境着重于工作场所的健康与安全，还有应急反应计划与员工救助服务，以满足更多个人需要，或应付突发事件。

4. 良好的工作氛围

IT 和电信等高科技产业是人才流动较大的行业，如何激励并留住公司中的优秀人才是至关重要的。

作为一家拥有如此庞大员工和机构的企业，诺基亚的竞争优势除来自对高科技的大量投入外，还在于其良好的工作氛围。诺基亚究竟是如何建设一支优秀的团队，来保证其实现并保持全球手机销售领先者的目标呢?

诺基亚的领导特色首先体现在鼓励平民化的敞开沟通政策，强调开放的沟通、互相尊重，使团队内每一位成员感觉到自己在公司的重要性。

诺基亚有一个突出的做法，就是利用员工俱乐部，组织和管理员工的活动。俱乐部在管理上体现诺基亚的文化，尊重个人，让员工自己管理自己。员工俱乐部体现了诺基亚尊重个人、自我做主的文化传统，以人人容易接受的方式来进行团队建设，把员工的兴趣融化在团队建设的活动当中，并以此提高员工在实际工作中的能力。

优秀的企业都高度重视培养员工的工作能力与团队精神。这方面，诺基亚学院在团队建设和个人能力培养上发挥了很大作用，为员工提供很多很好的机会，能够让员工认识到他们是团队的一分子，每个人都是这个团队有价值的贡献者。诺基亚每年花在培训方面的费用超过 25.8 亿欧元——约为它全球净销售额的 5.8%。根据员工的特殊需要来进行教育培训，可以让员工看到自己有机会学习



和成长，那么员工对组织的责任感就会加强，他的热情就会产生。

5. 提供发展空间

在解决普通人才的问题之外，诺基亚还有快速成长计划，即针对有潜力的中层管理人员，定期参加公司组织的主题研讨班，参与对公司业务有实际影响的项目实施。诺基亚的管理层对此项目给予很高重视，每期研讨班均有至少一名公司高层管理人员全程参与。

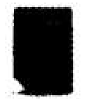
这个计划之后还有接班人计划，有步骤地培养未来高层职位的本地接班人，现在诺基亚中国公司总裁何庆源就是通过这个规划一步步成为诺基亚中国地区最高领导的。

6. 鼓励员工参与公益活动

在建立员工对公司的归属感和企业自豪感上，诺基亚鼓励员工参加公司内外的志愿者活动，提供参与社区建设和公益活动的机会，培养员工的公共、环保、助人意识及社会责任感。经济责任、环保责任、社会责任，是诺基亚公司对所有员工的考核指标，上至公司老总，下至普通员工。

员工志愿者活动是诺基亚履行其全球企业责任的重要组成部分。诺基亚鼓励并支持员工为社区的公益事业上投入时间和精力，允许员工每年抽出一两天工作时间走进社区为公益事业做贡献。数千名员工，通过全球范围的“诺基亚关爱之手”员工志愿活动，已有 28 个国家的 5000 多名诺基亚员工投身于各种社会公益事业。

通过志愿者活动，员工学习新技能，获取新观念。志愿者活动还有助于员工个人信念与职业生活之间达成平衡。





四、沟通无处不在

1. 交流自由移动

保持员工意见反馈以及公司各层间沟通渠道畅通，是诺基亚公司文化的重要组成部分，也是诺基亚价值观中“客户满意、相互尊重、追求成功、不断创新”的又一种体现。这里客户不仅仅是指公司外部的客户，诺基亚公司里的每一名员工将身边的同事、有工作联系的不同部门的员工，都视为内部客户。

诺基亚强调平等的管理文化，诺基亚在组织机构上，不是上下级等级森严，而是很平等，有问题可以越级沟通。而且有许多具体制度来保证下情上达，下面的意见不会被过滤。

在这方面，诺基亚的具体做法有三种：①每年请第三方公司做一次员工意见调查，听取员工对自己的工作和公司发展的看法，并和上年的情况做比较，看在哪些方面需要做改进。②公司每年有两次非常正式的讨论，经理和员工之间讨论以前的表现，今后的目标，除了评估员工的表现，也是沟通彼此的途径。③公司在全球设有一个网站，员工可以匿名发送任何意见，员工甚至可以直接发给总裁，下属的建议只要合理就会被接受。

除了建立正式的开放沟通渠道之外，公司的管理层也会利用适当的时机与员工沟通。对员工所反映问题的处理方法是，如果牵涉到某个经理人，除非是另有考虑，否则马上把人找来，双方当面讲清楚，这样做让下属看到，上级领导的门永远是敞开着的，沟通是透明的。既保证沟通的透明度，又保证沟通的有序。



2. 倾听员工的声音

诺基亚非常重视与员工的沟通，并且注意倾听员工的声音。每年，诺基亚会进行一次全球范围内、公司上下共同参与的名为“倾听你的心声”的员工意见问卷调查。问卷的设计，充分考虑了诺基亚价值观的各个方面。此项调查，围绕与诺基亚业务相关的十几项内容展开，包括质量改进、认可和奖励、团队精神、内部沟通、领导能力、组织诚信、学习和发展等调查项目。在人力资源部的帮助下，员工可以了解到自己所在小组、部门以及整个公司的调查结果，并与经理和同事进行讨论，制订新的工作计划，进而对如何提高诺基亚在中国的业绩提出自己的建议。

公司领导层对于员工对公司管理的方方面面的意见回馈非常重视，并会根据反馈意见的调查结果，改进工作方法，制订新的工作计划。每一名员工的意见反馈都会得到足够的尊重，从而激发员工追求成功和创新的动力。

3. 因为分享，所以成长

有效的领导力和管理团队建设被视为企业成长、变革和再生的最关键因素之一。领导力是一种能够激发团队成员的热情与想象力、一起全力以赴、共同完成任务的能力。

在诺基亚并非只有顶着经理头衔的领导才能够参与决策，团队中的每个成员都可就决策发表看法，目的是让每一个人都是主动者，是他自己的领导。

“分享”是诺基亚在进行企业管理中非常重要的方面。公司鼓励领导带动团队参与决策过程，在主要环节上取得一致，并将最终决策及其原因在公司不同层面和部门间进行充分沟通。这种分享的

流程为相关人员积极沟通、共同探讨最佳可行性方案留出了充足的空间。这种方法打破了公司固有组织结构的限制，使大家相互支持，共同进步。

4. 倡导团队合作

在诺基亚，每项工作都需要团队共同协作才能完成，可以说，在诺基亚，任何一项工作如果离开团队，个人即使再努力，也不可能完成。

诺基亚在招聘之初，除了专业技能的考核外，也非常注重个人在团队中的表现，将团队精神作为考核指标中的主要项目之一。通常会用一整天时间来测试一个人在团队活动中的参与程度与领导能力。并考虑候选人是否能在有序的团队中，发挥协作精神、应有的潜能和资源配置。这样就可以最大限度地保证诺基亚所招聘的人一开始就能接近公司要求团队合作的精神文化。

团队精神在诺基亚的体现，不仅在招聘时就需要强调团队合作素质，更在公司内部鼓励员工团结合作。

诺基亚的团队建设活动一直是持续进行的，各个部门都积极参与。建立团队时可以设计合理的团队结构，让每个人的能力得到发挥。

公司会定期举行团队建设活动，并具体和每个部门的日常工作、业务紧密相连。每年，公司为员工提供一次集体外出活动，两次以部门为单位的团队培训机会，部门间可以自由组合。其目的在于加强团队成员间的相互了解，通过共同参与的活动和项目，不仅拉近了员工间的距离，更增强了团队在受到冲击时的抵抗力和聚合力。

没有完美的个人，只有完美的团队，唯有建立健全的团队，企业才能立于不败之地。





五、平衡工作和生活

诺基亚非常注重员工工作和生活的平衡。诺基亚文化对个人情趣和家庭生活给予非常大的尊重。诺基亚认为，努力工作和良好的业绩并不是公司对员工期望的全部，保持工作与个人生活之间的平衡，认真工作与积极生活是人类共同向往的目标。

公司设计出一系列切实可行方案为员工提供绚丽多彩的业余生活。例如名为“自在人生，健康生活”的系列项目，从学习、生活、理财、健康和休闲等五个方面，鼓励员工参加公司以外的职业生涯的培训课程，获取某项专业技能的证书；通过与专业机构合作，为员工提供家庭理财的咨询服务和心理咨询，以及为员工组织丰富多彩的健身、娱乐活动等。

另外，公司出钱设置专业的心理咨询热线，为员工和其家庭缓解心理压力；聘请盲人按摩师，定时为员工服务。帮助员工拥有更加健康、平衡的生活。诺基亚“以人为本”的理念，从这些细节中都得到了淋漓尽致的体现。

希望通过这一系列活动，帮助员工拥有更加健康、平衡的生活，促进员工个人成长和能力发展，从而提高员工的生活品质和工作绩效。诺基亚通过这一项目，改善管理，建立了良好的人文环境，提升了企业形象。




NOKIA
第十章
诺基亚的创新法则

来自北欧的通信传奇：诺基亚

一、业务创新

一个来自500万人口的北欧小国的森工企业是怎样成为当今世界三大通信设备生产厂商之一的跨国公司的呢？诺基亚相信：成功的秘诀在于时刻把握市场变化趋势，及时调整公司发展战略，抓住时机、果断变革，始终领先一步。

开放创新战略是诺基亚引领移动互联发展的助推器。诺基亚的开放创新战略涵盖科技创新、产品创新和业务创新，并致力于整合员工、供应商、行业合作伙伴、学研机构以及消费者的力量和资源，以培育良好的创新环境。

1. 工业传统的背弃

发生于19世纪60年代的第二次工业革命极大地推动了诺基亚公司的发展。随着化学工业发展，内燃机出现，电力成为新的工业能源，这为工业带来了巨大的变革。以林业起家的诺基亚公司顺应时代潮流，将业务拓向了发电业。在这个领域，诺基亚的技术可与全球任何一个竞争对手匹敌。

诺基亚电缆产品随着电力和电话市场的发展而前进，甚至也分享过在汽车市场的胜利，但是，它仅仅为汽车和自行车生产轮胎，从没在第二次工业革命的主要产品上取得过领导地位。直到20世纪下半叶，以计算机、电信和移动电话的发展为中心的第三次工业



革命终于将诺基亚推到了国际舞台的中央。

从1962年到20世纪70年代中期，诺基亚在芬兰电信市场所占份额不断增加。诺基亚在移动和固定网络交换机和基站控制器的基础上开发的DX200产品就是在70年代开始的，并以此开始了诺基亚交换系统迅速成功的发展进程。随后，移动电话和更多的电信基础设施产品相继被开发出来，以满足国内和国际客户的要求。20世纪70年代末80年代初，诺基亚进入邻国重要市场。

20世纪80年代末，随着欧洲市场的逐渐统一，欧洲邮电、电话、电报咨询委员会决定制定移动电话业的统一标准，并以数字技术推广。从一开始诺基亚就一直是全球通技术的主要开发商，首次全球通对话就是用诺基亚电话，于1991年通过芬兰诺基亚Radiolinja网络进行的。全球通技术为诺基亚在全球的拓展奠定了基础。

20世纪80年代，随着放松管制措施开始在欧洲和美国创造出更多的机会，公司的销售额也迅速增长。当时诺基亚的行政总裁卡里·凯拉莫大力鼓励公司进入新的市场，1988年净销售额的70%来自芬兰以外的国家。除手机外，诺基亚的海外电信业务包括移动电话网络（北欧移动电话业务服务NMT和全球通GSM）、专用的官方网络和应用网络以及光学传输系统等其他产品和解决方案。

2. 电视业务的剥离

20世纪70年代诺基亚公司在无线通信方面获得发展，并于70年代末开始生产无线电话；但20世纪80年代初诺基亚的高层领导在发展无线电话与电视的定位上选择了后者。

从20世纪60年代开始，给人们生活带来最大影响的发明无疑是电视机。仅仅十年间，电视机几乎进入了芬兰的千家万户。

诺基亚也尝试参与电视机的革命，但它很晚才加入，可以说，

它进入得太晚了。诺基亚是在20世纪80年代早期第一次开始涉足电视机行业的。当时诺基亚收购了芬兰电视机生产行业的领导企业Salora。至1990年，过度扩展及环境巨变使诺基亚出现了严重的危机。

1992年，诺基亚把重点放在电信和移动电话部门，并将其他所有业务领域全部剥离。诺基亚公司一步步出售了林业部门、消费类电子部门、橡胶部门和电缆部门。这是一个痛苦的退场过程，不论从情感还是从具体执行上来说，剥离原有的业务部门都不是一件轻易的事情。在诺基亚试图放弃19世纪60年代公司成立之初就有的林业产品时，有人评价道，这就如同卖掉祖母一生寓居的乡间小屋。而对于出售曾经在集团战略中起到重要作用的电缆业务，同样引起了董事会内部不同意见的针锋相对。

仅仅电视机生产一项就累计亏损高达71亿芬兰马克（相当于15亿美元），幸好电信与手机业务的巨大赢利支撑了公司承受损失的能力。GSM网络的起飞成就了一个全新的诺基亚，手机业务的迅速发展几乎让每一个人都感到惊讶。

3. 通信行业中急速成长

诺基亚电信部门发展的种子是在1962年始于电缆厂，它的电子部当时已在研究无线电传输问题，从而奠定了诺基亚电信的基础。到1967年诺基亚集团成立时，电子部已发展成为拥有460人，所创净销售额占整个集团净销售额3%的大部门。

20世纪70年代，诺基亚的目标逐渐转变为向完全数字化的电信网络提供设备，开始逐渐进入电信领域。70年代后期，诺基亚和电视机制造商Salora一起开始研制移动电话。到80年代，整个Salora都并入了诺基亚。同一时期，诺基亚收购了国有电信企业



Televa 的电话网络业务。

1981 年，在凯拉莫的率领下，诺基亚把简陋的无线通信器发展为一种成熟的移动通信系统。诺基亚开发出来的手机，尽管不是世界上的第一个，但它具有许多实用性的优点，所以受到了市场的欢迎，成为诺基亚的一个赢利点。

机遇总是青睐有准备的头脑。这一次，善于把握时代脉搏的诺基亚再次掌握了自己的命运。在 20 世纪 90 年代，诺基亚放弃了创业已久的林业和橡胶业，诺基亚才真正演变成一家电信以及手机制造和服务商，从此步入高新技术产业的行列。

这一次的革新向世人展现了每个成功者所共有的气质，那便是灵活适应环境与大胆更新。

4. 完全移动生活

这家手机巨头，在 25 年以前并不是手机制造商，正是对于移动通信的先机洞察让它成功转向了手机业务，而如今它又开始思考新的发展方向，希望成为一家移动互联网公司。

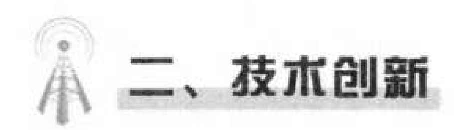
诺基亚预期，在未来的移动设备中，通话功能将不再是最主要的功能，或者可能只是众多重要的功能之一。随着移动通信、信息技术、媒体和消费电子行业在某些领域趋于融合以及无线技术发展使许多产品和服务能够互相连接，这一趋势将愈发明显。这种融合已经或正在催生新的移动设备、服务和移动设备的新使用方式。最明显的例子是照相手机以及能够发邮件、听收音机、上网和玩游戏的手机。

将来的每个移动终端都能提供移动服务，各种服务是个性化的，也是广泛和随时随地的服务，诺基亚的挑战是用更简单的方法

提供给用户需要的丰富多彩的互联网服务内容。

根据这一趋势，诺基亚将其移动设备进一步细分为三大类，即传统意义上的手机、智能手机以及多媒体电脑。根据诺基亚的定义，智能手机是指那些具有电子邮件、网页浏览、娱乐等应用软件的移动设备，而且也可以内置音乐播放器、视频摄录、移动电视和其他多媒体功能。诺基亚预期，2006 年全球智能手机市场可达到大约 1 亿部（2005 年为 5000 万部）。诺基亚多媒体业务部生产的所有 N 系统设备被称为“多媒体电脑”，以区别于上述智能手机。2005 年诺基亚的移动设备销量达到 2.65 亿部，比 2004 年增加 28％。

这再一次显示了诺基亚人的胆略，投资未来，创造未来。



二、技术创新

在移动通信发展史上，诺基亚公司创造了多个世界第一，1981 年诺基亚推出全球第一个移动电话网，它制造出了世界上第一步车载电话，世界上第一台支持双频（900/1800）的基站（1997 年），推出全球第一个商用的短信息系统 SMS（Short Messaging Service）（1993 年），另外，它还曾是世界上最小的 GSM 网络基站的制造者（1995 年）。

1994 年年初，诺基亚推出了当时世界上体积最小、重量最轻的数字移动电话系列。

1997 年 3 月又推出了世界上第一部集电话、传真电子邮件和互

联网连接器、电子记录本于一身的全功能数字式移动电话。

1997年，被称为市场上最好的无绳电话——诺基亚6100系列在北京亮相，它的耗电量大幅降低，其电池备用时间维持一周，又增添了简易电脑游戏、闹钟以及红外调制解调器等功能；现在，诺基亚的8100系列又一次风靡全球。

2000年，推出全球第一个支持Ipv6协议的GPRS（通用分组无线业务）网络，实现全球第一个兼容3GPP标准的WCDMA平台（属第三代移动通信技术），在全球首先实现基于WCDMA系统的WAP服务。

2001年，推出针对移动通信运营商的业界第一套多媒体短信息（MMS）解决方案——诺基亚阿图斯多媒体短信息中心（Nokia Artuse · MMS Center）。联合芬兰运营商索丽纳（Sonera），在全球首先实现基于GSM网络的无线漫游与无线宽带互联网服务。

2002年，发布全球第一台投入商用的符合3GPP（第三代移动通信技术项目组）标准的3G WCDMA手机。

2003年，开发出世界上第一步CDMA2000 1xEV－DV高速手机。

三、服务创新

在开发新技术和新产品的同时，诺基亚敏锐而深刻地洞察到，未来市场竞争的核心将由技术与产品转向应用和服务，一个企业要为消费者提供的不是一个简单的高科技技术，而是一种服务。相比

起来摩托罗拉的运营体制更多的是“以产品为中心”，诺基亚真正懂得了利润的最大来源在于对未来消费者需求的把握，而不是仅仅拥有尖端技术。

为此，诺基亚开发伙伴计划于2009年第二季度正式启动。该项目以Symbian平台为基础，旨在整合诺基亚与软件开发商的优势，共同促进面向未来的软件应用和服务的开发，率先把握移动信息时代的商机。

移动互联网的迅猛发展为新应用、新服务和新市场的诞生提供了可能。2007年05月28日，诺基亚推出了两项为中国手机用户服务的基于移动互联网的创新服务：国内第一款在手机终端上实现互联网Web2.0服务的应用“维信”，中国第一个互动在线移动学习服务——“行学一族”。它们的推出为中国手机用户提供了更加丰富、形式多样和个性化的移动互联网体验。

“维信”是由诺基亚创新业务部发掘并支持开发的一个极具前瞻性和创新性的移动互联网服务平台，代表着诺基亚在开拓移动互联网领域迈出的第一步。

“行学一族”倡导共同学习的教育理念，拥有丰富精彩的学习内容，并以文字、图形和声音呈现，其最大特色在于实时和互联。手机的随身性使“行学一族”的用户可以更加有效利用时间和空间。此外，用户还可以通过手机从互联网上下载最新的学习信息，并通过互动的“行学社区”向名师求教；或者自发组织“兴趣小组”，一起探讨学习之道。

诺基亚本着开放创新的思路，通过有机地整合移动终端和互联网的优势，与合作伙伴一起共同创造出崭新的、富有创意的业务模



式，不仅使纷繁的互联网变得更加个性化，还能让消费者更加高效地管理和消费互联网信息与服务。

四、产品创新

诺基亚凭借独特创新的设计和对最终用户需求的深刻理解，不断巩固其在移动终端领域的领导地位。

顾客更换手机的频率越来越快。据诺基亚的估计，这一频率大约在 25 个月至 30 个月。在这种情况下，谁对趋势预测得越准确，对市场准备得越充分，就有可能取得市场优胜。诺基亚的成功秘诀就是在保持规模生产下，尽可能推出更多的新型号。

为此，诺基亚有专门的市场信息搜集网络的工作人员，都在市场收集各种各样的资料和信息，而且当天就提交他们的报告，交给不同的市场分析小组进行分析和研究。

每一种产品按照特定的用户群，依照不同的场合、年龄有不同的功能和外形。2002 年，Nokia 7650 采用下推式设计，Nokia 6800 展开设计，Nokia 9210C 个人通信器对折设计，Nokia 8910 向上滑设计，并用钛金属外壳。

首款 GPRS 电话诺基亚 8310，支持 WAP 的诺基亚 3330 以及首部基于 symbian 操作系统 6.0 版的诺基亚 9210 通信器。

这些新产品在中国的首次亮相标志着诺基亚在创新设计和推出个性化产品方面的领先地位。2010 年年初推出的支持蓝牙技术的增强型诺基亚 6210，蓝牙无线连接套件及蓝牙应用开发套件，体现

了诺基亚在蓝牙领域的全球领先地位和对相关软件开发商、服务商的积极支持。

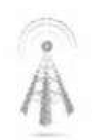
最引人注目的莫过于诺基亚的N系列多媒体电脑，因为这是最能体现诺基亚区别于以往的地方。N系列多媒体电脑这一新的子品牌于2009年4月开始使用，之后诺基亚以令人目不暇接的速度推出众多该系列产品，包括N70、N71、N80、N90、N91、N92等。这些产品除了支持3G/WCDMA连接之外，部分产品还有非蜂窝式连接功能。N92是全球第一部内置DVB－H接收器、能收看电视的移动设备。95是其第一款具有指路功能及500万像素照相功能的多媒体电脑，N75是一款轻薄型翻盖多媒体电脑。

诺基亚770的非诺基亚特色更为鲜明。2005年5月25日，诺基亚推出了一款袖珍式网页浏览器——Nokia 770。这是诺基亚第一款使用Linux软件及设有内置通话功能的产品。诺基亚770主要功能是在家中或通过Wi－Fi网络进行网页浏览和查看电子邮件。在有Wi—Fi网络的地方，则可以使用蓝牙手机接入互联网。

正在全球推出的MMS（多媒体信息服务）业务，是SMS（短信息服务）业务的自然演进。MMS业务在SMS原有的收发文字短信息的基础上，增加了收发图片、音乐、声音、动画和视频剪辑等功能。这些高度个性化的新款手机已经在2003年第一季度上市。其中，物美价廉、简洁小巧、使用便捷而有趣的诺基亚2100意在吸引包括青少年在内的初次购机者；而支持三频、Java和MMS并带有立体调频收音机、噪音衡量计、温度计、计时器和秒表功能的诺基亚5100则非常适合热爱运动、充满活力的消费者使用；具有“电子钱包”功能的诺基亚6100是商务精英系列的最新杰作，用户



可以通过WAP进行便捷可靠的在线交易，并通过无线识别安全模块以数字化形式签署他们的交易，使之成为移动商务人士的理想之选；可以收发多媒体信息的诺基亚6800是一款新颖的信息型手机，特殊的翻盖和完整的键盘设计，使用户随时随处都能方便快捷地输入文字和电子邮件；视觉设计极富冲击力的诺基亚7250将精彩的图像世界引入小巧轻盈的多媒体手机，非常适合于追求时尚潮流的消费者使用；具备高清晰度彩色显示屏，支持MMS、Java和蓝牙等技术的诺基亚8910i是至尊经典手机系列的又一精品，专为追求品位和具有丰富通信体验的换机用户而设计。



五、细节创新

诺基亚是移动通信的全球领先者，推动着融合互联网及通信行业的转型和发展。诺基亚提供丰富的移动终端产品系列，并借此为人们提供音乐、导航、视频、电视、影像、游戏及移动商务体验。诺基亚还为通信网络提供设备、解决方案和服务。

诺基亚6108的整体开发过程体现了诺基亚公司对于用户的重视和关注。设计这款手机的时候，为了考虑让手机更加符合中国用户，同时也为了让汉字输入更加简单和方便，研发人员发明了手写板这一概念。在中国研发的手写输入手机诺基亚6108在亚洲市场上取得了巨大的成功，在最短的时间内取得了中国市场销量前10名的成绩。2003年，一家国际评委会授予诺基亚6108“亚洲设计奖”和“中国区设计大奖”等奖项。6108的研发和发布证明了诺

基亚对于中国客户需求的关注以及在产品研发中的创新。

了解人们的使用习惯，并以此为基础创造出最佳人机交互界面是诺基亚的强项，诺基亚对产品与人性的关系投入了巨大金钱与精力。在中国研发的诺基亚 2100 最初是针对中国和亚太市场开发的，但它在全球市场取得了巨大的成功，成为诺基亚销量最好的机型并获得了 IF 设计大奖。


NOKIA
第十一章
诺基亚的企业文化

来自北欧的通信传奇：诺基亚

在美国《商业周刊》公布的2001年全球最有价值品牌中，世界最大的移动电话制造商诺基亚公司名列第五，再次成为全球十大品牌中唯一的非美国公司，继续保持了移动通信全球领先者的地位。

所有加入诺基亚公司的新雇员，都会在入职培训中得到关于“诺基亚之道”的讲解。所谓“诺基亚之道”，简单地说就是诺基亚的行为准则、公司价值观以及战略发展目标的总和，其中“公司价值观”，贯穿公司管理和员工日常工作的每一个环节，是诺基亚公司文化的基石。

一、四大价值观

诺基亚高效的全球化运营、领先的核心技术以及统一的价值观是使其成为业界领先者的重要保证。诺基亚始终遵循以下价值理念：融合了领导与管理的诺基亚之道，以及“以人为本”的企业价值理念。这里，我们可以通过诺基亚企业价值观很好地去体会它的企业文化。

诺基亚价值观是在11年前公司规模相对较小时第一次被定义的。随着公司不断壮大，诺基亚价值观的内涵也在不断丰富。公司价值观需要适用于并指导不同文化背景、道德水准、行为规范



和社会风尚下的员工的思想和行为，成为大家共同信守的企业哲学。

（1）顾客满意

第一条就是顾客满意。诺基亚尊重并关心顾客，认为要随时能够发现顾客的需要，与顾客携手合作满足顾客需求，并努力为顾客创造价值。

在实际工作中又该如何使顾客满意呢？①诺基亚人十分鄙视循规蹈矩的工作方式，即不能只知道遵守规章制度，而不重视在工作中想办法解决顾客的问题，或提出好的建议。②诺基亚人也不欣赏有想法但没有信心，不愿也不敢大胆实施想法的行为。诺基亚鼓励员工从各方面努力学习，用知识去改善自己的工作；诺基亚更赞赏永无止境地为顾客创造价值的行动。如时时问自己："我怎样改善我的工作？我怎样才能帮助顾客？怎样才能使他们的事情办得更好？"在诺基亚，创造价值是最受尊敬的行为。对每位员工来说，满足客户的各种需求，不能有半点虚伪之心和作态，已成为共识。而这在以速度为王的高科技领域，在竞争激烈的市场中，也正成为共识。

（2）尊重个人

无论是员工、顾客或事业伙伴，诺基亚都以尊重个体的态度来对待每一个人。也就是说，信任、开明、公平、接纳以及拥抱多元化，都是诺基亚所重视的价值。

诺基亚始终奉行着"企业对员工不仅是雇主更是伙伴关系"的准则，与员工之间寻求互相发展、互相满意和互相尊重。公司鼓励员工内部流动、发扬每个人的技能。

诺基亚提供宽松灵活和相互协作的工作环境，鼓励每一名员工在不同岗位上充分发挥潜能，与公司共同获得事业的发展和成功。为了帮助员工认识自身潜力，诺基亚各部门每年要同员工进行交谈，通过这种公开诚恳的沟通，使员工知道自己的特长在哪里，应达到什么样的水平，所需要的技能和应接受的培训。

诺基亚尊重多元化，通过“倾听您的意见”民意调查、焦点集体讨论、在线论坛，鼓励每个员工反馈自己的意见。每个员工都可以知道公司的方向在哪里。他们有责任感，团结协作，愿意为实现共同目标而努力。

这样做不仅使具有不同个性和特长的员工保持高昂的工作热情，充分发挥出积极性和独创性，而且也使公司充满无限活力和创新意识。

（3）追求成就

诺基亚鼓励员工在实际工作中时时拥有成就感，始终保持旺盛的工作热情；但同时员工也应有很清醒的意识：工作是为了共同的愿景和目标，我要考虑的是如何为总目标做贡献，我们共享知识就能解决问题，我要像网络系统中的一个组成部分那样去发挥作用。

诺基亚能够达成目标绩效，是因为诺基亚的员工对于他们个人的目标及公司的整体目标都很了解。诺基亚在业界的领导地位更是建立在个别员工的胆识、创新和不断学习的意愿上。用奥利拉的话说：“诺基亚始终有一种让人有所作为的工作氛围。由于良好的企业文化在公司上下得到充分体现，诺基亚身上有一种永不放弃的宝贵精神。我时常感到，诺基亚人是用特殊材料构成的，他们身上有

一种永不退缩的素质。”

（4）持续学习

诺基亚的追求是永做典型的学习型组织。在诺基亚的企业价值观中，“不断学习”永远是对公司与员工的鞭策。

诺基亚鼓励每一位员工自我成长，寻求改进他们工作表现的方法。同样的，对于公司整体而言也是如此。诺基亚非常清楚自满的陷阱，因此努力保持开放的心胸，向任何可能的新发展学习。

它的具体要求是：勇于创新，不怕失败；头脑清醒，永不自满，思维开放。那种把发展看做是公司考虑的事情，对学习没有兴趣的人没有出路。只有在各种情况中都能抓住机会学习，愉快地享用知识的人，才是诺基亚人。

诺基亚公司董事长兼首席执行官约玛·奥利拉说：“价值观是一个国际公司保持凝聚力的关键所在，实现承诺的过程比金钱和其他奖励更为有效。”价值观、企业文化和工作方式是建立竞争优势的有效手段。

诺基亚价值观不仅停留在表面，并在实际工作中得到沟通和贯彻。公司鼓励大家公开坦诚地谈论价值观，由宣传部门制定内容和沟通渠道，在部门内对价值观的现实意义进行讨论，制订出有利于团队工作的行动计划，并与员工的业绩考核挂钩，使价值观成为流淌在公司内部的血液。

这不仅是每个员工的行为准则，也是大家共同信守的企业哲学。诺基亚宽松灵活、相互协作的组织结构鼓励和提倡每个员工在不同的岗位充分发挥其潜力，共同迎接挑战并获得事业发展。



二、科技以人为本

诺基亚“以人为本”的企业价值理念有着非常清晰的含义：第一，“以人（研发）为本”的技术创新系统，第二，“以人（消费者）为本”的市场竞争思维。

(1)“以人为本”的技术创新系统

当诺基亚向全世界展示“创新技术”的同时，追求人性化的诺基亚品牌也随之深入人心。在诺基亚看来，越是高深的科技越需要从人出发，替人着想，为人设计。

“以人（研发）为本”的技术创新系统。诺基亚的研发部门共有一万八千名研发人员，他们分布于全球69个城市，分别研发不同的项目。这种地理分散的情形很特殊，与很多公司也不一样，比如说西门子的研发人员绝大部分都集中在慕尼黑，摩托罗拉的研发人员大都集中在美国的芝加哥。诺基亚负责研发部门的努佛认为，只在总部设有研发部门，会产生眼光过于窄小的问题，把研发部门散布在不同地区，能够将总部的集中研发优势与地区之间的本土化消费要求结合，能够激发出更多的创意。

同时，诺基亚十分重视研究人员提出自己的想法。诺基亚的研发部门是一个扁平化的组织，在总裁及最基层的工程师间只有三个层级，由于中间没有层层的管理者，因此即使是年轻、刚加入公司的工程师，也能向高层主管提出自己的想法。

诺基亚“以人为本”的价值观中，突出了尊重人，即尊重客户，尊重员工。尊重员工，又在于不仅仅是尊重人格，而且尊重员

工的责任感和成就感，尊重员工独立作出决定的意愿，因为这是人的需求本质。

（2）“以人为本”的市场竞争思维

但需要明确的是，高额的研发投入和最尖端的技术，与给顾客提供高附加值的价值之间是不能画等号的。摩托罗拉、爱立信在手机行业同样具有最强的研发能力和最尖端的技术，但它们的竞争力没有诺基亚强大，原因就在于摩托罗拉对于技术优势的过分依赖，而诺基亚还有它的另一个“以人为本”——以消费者为本。诺基亚认为，越是高深的科技越需要从人出发，替人着想，为人设计，而不是像一些通常的简单做法，先将技术和产品推出市场，然后让用户去学会、去适应这个技术和产品。奥利拉强调：“虽然我们是处在高科技行业，但我们始终认为科技必须以满足人的需求为出发点和目标。”

为此，诺基亚在对市场密切跟踪以及对消费者深入调查和分析的基础上，不断推出设计典雅、充满个性灵感、功能齐全、操作简便、科技领先的创新产品，以满足消费者多姿多彩的个性需求，为人们创造形式多样的生活感受。

比如，纤巧轻盈的诺基亚3210，曾以“彩壳随心换”的奇幻机壳打动了时尚一族；而第一款支持中文短信输入的诺基亚6150采用了国内少有的双频技术，成为人性化的又一佐证；集MP3/AAC音乐播放器、调频立体声收音机和数码录音器于一身的诺基亚3300音乐手机不仅满足了音乐爱好者的需求，其横向的外观、专为双手操作设计的游戏控制键和其他功能键更是得到了游戏玩家的推崇。

三、创新制胜

1. 确立不断创新的理念

产品研发上体现在创新和高投入。

诺基亚一贯认为，要在高科技领域、在激烈的市场竞争中生存下去，唯一的途径就是永远走在别人前面。为此，诺基亚致力于创新，它第一个打破了每两年发布一个新产品的业界规律，而代之以平均一个多月就有一个新品种问世。

它的系列移动电话在优化基本功能的同时，从小处着眼不断创新，填补了一个又一个市场空白，并且总是能够比竞争对手做得更好。所以，从以手机通信为发展方向，追求全球高附加值的产品；到创造移动信息社会的名牌；再到提出“把互联网放在每个人的口袋里”，至今诺基亚始终处在全球技术领先与创新的前沿地带。

2. 创新方方面面

在20世纪90年代，创新是指技术和控制质量及成本。诺基亚在这方面做得相当不错，而且继续在这些方面保持领先地位。

在GSM领域，诺基亚通过解决产品技术、供应链管理和产品功能等方面的问题，显示出诺基亚是全球最出色的公司。只有创新诺基亚才能蓬勃发展，创新无处不在，制造工艺和物流管理、技术、战略、商务模式和客户关系，都需要创新。客户是推动这一切的基础。

在怎样实现创新上，诺基亚建立在三项基础之上：一是对尖端技术与科技动态的追求与把握；二是有很高的顾客满意度；三是有员工高度的自觉意识。

为了确保技术领先与创新，诺基亚公司十分重视技术开发投入，不惜花费巨额研制经费开发新产品。当电信市场需求下降，许多竞争对手纷纷缩减研发预算时，诺基亚却反其道而行，将2001年研发费用增加了16%，达30亿美元。

1999年公司用于研发新产品的经费达17.55亿欧元，占总营业额的9%，约占芬兰全国工业产品研制总费用的四分之一。它在包括中国在内的全球12个国家建立了44个研发中心，其中在美国集中建立了6个研究发展中心。

3. 全员创新

诺基亚在内部非常提倡创新。公司设立有诺基亚创新奖，每个员工都是参与者，有任何的想法——包括产品设计、技术等方面的想法，即使这是别的部门的事——你都可以上报，公司会请专业部门对想法进行评估和实现，一些好点子甚至可以申请专利。员工有如此大的发挥空间，无怪乎诺基亚能够层出不穷地推出各类心思奇巧、极具时尚风格的新产品了。

“没有任何一个想法不值得一听”，这是诺基亚在研发上“以人（研发人员）为本”的体现。诺基亚的研发部门是一个扁平化的组织，在总裁及最基层的工程师间只有三个层级，由于中间没有层层的管理者，因此即使是年轻、刚加入公司的工程师，也不难有渠道向高阶主管提出自己的想法，这样哪怕是一个疯狂点子，也能在很快的时间内进入生产阶段，例如，推出机身无天线的手机，便是一个很好的例子。

来自北欧的通信传奇：诺基亚

1996年，一名工程师提出了把手机的天线移至机体内的想法，当时这个想法立刻遭到很多反对，有些高阶主管认为，当消费者看不到天线时，他们会假设手机的传输能力不够强。因为相信“没有任何一个想法不值得一听”使这个原本有可能胎死腹中的创意，在1998年成为商品上市时，成为诺基亚历史上最赚钱的产品之一，引起竞争对手纷纷模仿。

诺基亚甚至在如果风险不大，需要的资源也不多的情况下，完全授权给项目负责人，不需要经过批准，可以自行在产品中添加新功能。

4. 鼓励员工尝试风险

诺基亚人常说：“没有问题，只有挑战。”在诺基亚人看来，把一个问题看成挑战，就能做得更好。诺基亚董事长兼首席执行官约玛·奥利拉的解释是：“如果你的员工整天生活在恐惧中，他将什么也生产不出来。”在这样的文化氛围下，每个员工都把自己看成是公司荣誉的一部分。

诺基亚在公司里提倡创新精神，一个普通的员工也可以根据自己对生产线的认识，提出相应的整改经验，有的措施甚至每年可以为企业节约几十万元成本。同时，诺基亚对员工也表现出很强烈的信任感。它随时会将企业的发展动态，改革创新、新生产线上马等与公司相关的信息提前告知员工。

鼓励尝试创新，给下属成长空间，让他们敢于去尝试，并允许犯错误。一旦授权下属负责某一个项目，定下大方向后，就放手让他们去做，不要求下属事无巨细地汇报，而让他们自己思考判断，发现了问题由大家共同来解决，如果做出成绩是大家的。



否则，下属畏首畏尾，什么都请示领导，自己的主动性、创造性就没了。



四、企业公民形象

1. 社区参与

任何企业追求良好利润是无可置疑的，良好的企业公民的商业意义有助于企业最大限度降低风险，遵守法律，提高公司的效率，并建立良好的品牌声望。研究公司声誉的专家表示，人们对企业社会责任的认识与其长期的财务业绩之间存在着明显的正面联系；从另一方面来说，在任何地区的负面行为很快便会影响到公司的全球业务。参与公司社会责任被认为是在全世界发挥领导作用的积极体现。

作为业务遍及全球的市场领导者，诺基亚以负责的态度开展业务，这是为全球可持续发展所作的最大贡献。在这一前提下，诺基亚制定符合道德规范的相关政策和原则，并实施企业责任计划。

企业社会责任意味着在利润与成长、研发、生命周期思考、供应链伦理、劳资关系及小区环境等广泛的议题上，表现出负责的行为。为了确保未来的成功，诺基亚必须认真面对其肩负的社会责任，诺基亚也因此拥有健全的企业道德。为了使诺基亚成为全世界最受敬重的公司之一，企业社会责任便成为诺基亚管理风险和建立声誉的一个重要方法。

企业社会责任是诺基亚每一位员工的责任，因为诺基亚每一位

员工在日常工作中的所作所为，对于公司是否尽到社会责任及公司在利害关系人眼中的观感，都会造成若干影响。员工也是公司的重要利害关系团体，因此诺基亚鼓励员工参加公益活动。

与相关社区建立联系，以便将这种影响转化为积极的社会公益行动，就是展现企业责任的一种方式。诺基亚致力于通过捐赠、赞助计划和伙伴关系为众多社区提供支持，其中许多计划都是特别针对青年人的。支持这些计划还具有广泛的社会影响，因为这些计划能够让社区中的教师、父母和其他成员直接受益。

2. 全球公益活动

诺基亚始终认为其自身的长远利益及相关各方的长远利益都有赖于高标准地遵循道德规范和适用法律。责任感是诺基亚之道的一部分，它将继续成为诺基亚竞争力的一个重要组成部分。诺基亚鼓励员工参加公司内外的志愿者活动，提供参与社区建设和公益活动的机会，培养员工的公共、环保、助人意识及社会责任感。来自独立调查方对企业道德规范的调查给予了诺基亚极高的评价。

正如诺基亚董事长兼首席执行官约玛·奥利拉所说，通过负责任的方式进行经营活动，诺基亚能够为可持续发展做出巨大贡献，与此同时为经济发展奠定坚实的基础。

作为中国最佳的合作伙伴和优秀的企业公民，诺基亚始终不懈地为中国文化、教育、体育、环保等公益事业提供了广泛的支持。

除此之外，我们为抗击非典的斗争提供了总价值超过 3 百万元人民币的捐赠，连续三年赞助针对中国残疾孤儿的孤儿院扶助计划。

诺基亚一直致力于开发面向未来的技术，因此，关注和支持青

年人的发展和成长成为诺基亚企业公民活动的重点。诺基亚出资800万元人民币赞助了在北京举行的第21届世界大学生运动会，诺基亚产品获得本次大运会无线移动通信指定产品专有使用权。2004年赞助“国际跳水冠军巡回赛”为奥运冠军创造机会。

“关爱之手”员工志愿者活动。诺基亚积极参与由中国青少年发展基金会与香港著名慈善团体“苗圃行动”共同发起组织的“助学长征”在四川的活动，为期七天。

员工志愿者将与活动志愿者一起参与贫困地区的学校，并与学生们面对面交流，为贫困地区失学儿童献上一份真诚的爱心，更多的孩子会从此圆上学梦想，从此拥有不同人生。

3. 弥补数字鸿沟

诺基亚还致力于开发能够帮助消除世界不同地区间通信差距的技术。通过与全球及当地合作伙伴共同协作，调整工作计划，为发展中国家和地区带来更多新的发展机会。“乡村电话”（Village Phone）计划即是此种合作模式的一个范例。

诺基亚将来还可以利用移动技术打造一个获取知识的便捷平台，学习的过程会因此变得更为丰富多彩、更卓有成效。针对这一目标，诺基亚计划通过一系列技术解决方案，同时充分考虑世界各地学生的不同需要，以一种行之有效的方式将学习内容传送给他们。

让残障人士充分利用诺基亚的产品和服务获取信息也是诺基亚的全球性目标。诺基亚指派专人负责开发内部产品设计标准，启动研究计划来应对特定需要，并培训世界各地的员工，这一切都是为了服务于具有特定无线通信需要的客户。

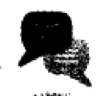
4. 环境保护

在环境方面，诺基亚相信通过负责任的行为，公司都可以为可持续发展贡献力量并为经济增长奠定坚实的基础。诺基亚相信移动技术有助于创造可持续发展的未来。结合更好的产品设计、更紧密的生产过程控制、更多的材料重复使用和循环利用，移动通信有助于节约宝贵的自然资源和能源。诺基亚的战略目的是确保诺基亚成为环境绩效领先的公司。

诺基亚积极开展废弃产品回收利用。在诺基亚的环保理念中，产品生命周期最后一项重要工作是对废弃产品进行妥善处理和循环利用，使能量及材料返回到物质循环中去，确保其对环境影响减至最小。

对于污染而言，废旧电子产品绝对是一个重中之重的污染源。诺基亚作为全球最大的手机生产商意识到了在环境保护方面的重要责任，也相应地在废弃电子产品回收方面做了大量的工作，2002年6月18日诺基亚与国家环保总局率先在全国启动了“绿色回收大行动”，开展了大规模的回收旧手机、附件及电池的环保行动。诺基亚在全国29个城市的97个维修中心和14个客服中心，以及诺基亚在北京、苏州、东莞的生产基地统一设置专用回收箱，鼓励手机用户将废旧手机、配件及废电池放入回收箱，诺基亚负责将这些废弃物集中到苏州诺基亚，然后统一送到位于新加坡的一家专门负责手机循环工程的承包商那里作无害化处理。并且，于这次活动后，诺基亚还承诺今后在中国每设立一家维修客服中心的同时都将设置这种回收循环商。

2007年11月8日，诺基亚将废弃手机及配件回收延伸到整个手机产业链，与星网工业园的诺基亚供应商一起深入开展“星网绿



箱子环保计划”。

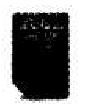
诺基亚在环境管理体系上的目标是降低能源消耗、加强废弃物管理，并把这些内容融入员工的工作当中。

诺基亚环境大使俱乐部成立于2005年11月，是一个由志愿者组成的以关爱环境、关注环保事业为主题的俱乐部。俱乐部的成员都是由诺基亚员工自发组成的，共有200多名中外员工志愿加入。这些志愿者们利用自己的业余时间从事环保工作，为中国环保事业做贡献。

正是遵循这些企业公民的经营理念，诺基亚不仅多年名列世界500强企业，同时成为道琼斯可持续指数中排名第一的欧洲公司。诺基亚连续五年跻身于世界十大最有价值的品牌之列。

第十二章 诺基亚的竞争合作策略





来自北欧的通信传奇：诺基亚

一、手机市场三足鼎立

1. 火烧爱立信

爱立信、诺基亚、摩托罗拉，这三家世界通信巨头在硝烟弥漫的通信市场你争我夺，好不热闹。

2009年3月，因闪电引发的一场火灾在美国新墨西哥州的一家半导体生产厂仅燃烧了十分钟，但却改变了诺基亚和爱立信这两家欧洲最大电子公司的实力平衡。

诺基亚公司和爱立信公司都是这家生产晶片的工厂的客户，该工厂属于荷兰的飞利浦电子公司。晶片是诺基亚和爱立信在全球出售的移动电话中的核心部件，突然间，这一核心部件的供应断档了。

飞利浦需要花几周才能使工厂恢复正常生产水平。而移动电话在全球的销售火暴，诺基亚和爱立信都无法坐等飞利浦供货。

但两家公司对这场危机的反应形成了鲜明的对照。在飞利浦将问题告知诺基亚之前，一些在海外的诺基亚管理人员就注意到晶片供应出现了不正常情况。诺基亚处理部件供应问题的首席管理人员佩提·考豪能（Pertti Korhonen）几天之内便行动起来。两周内，30位诺基亚管理人士从欧洲、亚洲和美国的工作岗位上集中到总部，共同研究解决问题的对策。他们重新设计了晶片，很快拿出一



个提高产量的计划，并紧急要求其他的晶片供应商增加供应量。

而爱立信反应要迟缓得多。它对问题的发生显然准备不足。同诺基亚不同的是，爱立信只有飞利浦一家供应商提供这种无线电频率晶片。结果，爱立信的一种关键新产品短缺数百万个晶片。公司管理人员说，他们因此损失了至少4亿美元的收入，虽然火灾保险使他们略获补偿。

一连串的零部件短缺、错误的产品设计和行销失误造成公司移动电话分部去年亏损162亿克朗（16.8亿美元），公司总体的营业亏损为15亿克朗。爱立信将另外拿出80亿克朗作为企业改造费用，以进行移动电话分部的进一步重组。消息传出，爱立信股价下跌13.5%，并动摇了全球的高科技股票。爱立信宣布退出移动电话生产市场。

除了供应链问题外，爱立信其他问题也不少，一是公司大，效率不高，存在着官僚主义现象。爱立信经常拖欠供应商的货款，对此供应商们怨言很多，有的甚至要诉诸公堂。据报道，爱立信有时与一些小公司谈业务，谈完之后有的一年半载之后才给回话，到那时往往人家早已与别人合作了。二是人才流失多。爱立信一直以压低工资而出名，许多人才因此被别人挖走了，仅在1999年，就有数名高级管理人员出走。

另外，诺基亚的手机以灵巧别致、花样繁多、通话质量好等特点深得用户喜欢。比如，诺基亚手机机壳的颜色有好多种，红、绿、蓝、黄、迷彩色等，壳可以随时换，符合年轻人的口味。造型也很多，有汽车型、背包型等，线条都比较流畅。诺基亚对不同地区人们不同的爱好也摸得很透，如去年诺基亚镀着白金的手机在中国就非常走俏，而在日本，休闲的背包型手机卖得很火暴。相比之

下，爱立信手机的造型一直比较传统，去年的主打产品如 H788、H888 等型号，都以黑、灰等色调为主。

移动电话和通信基础设施两项业务成为诺基亚的左膀右臂；其销售额占公司总收入的百分比超过 80%，远高于爱立信的 65%和摩托罗拉的 40%。这给诺基亚带来了极大的竞争优势，与爱立信公司的比较就可以有力地说明这一点。

2. 摩托罗拉落马

与摩托罗拉相比，诺基亚进入中国市场的时间要晚许多，能在短时间内与摩托罗拉争锋，最大的原因是诺基亚准确地了解了消费者的需求，把握了手机的消费趋势。诺基亚是第一家意识到需要在消费者中树立品牌形象的手机厂商。

1998 年，诺基亚取代摩托罗拉成为世界最大的移动电话生产商。当年全球移动电话的销售中，诺基亚占了 22.9%，摩托罗拉占 19.8%，爱立信占 14.6%。1998 年，诺基亚的移动电话产量超过了 4000 万部，而且世界上超过一半的 GSM 网络是以诺基亚的基站和交换机为基础的。

早在 1998 年，诺基亚就曾一度超越摩托罗拉，并在一年多的时间里荣登市场老大的宝座。那时，摩托罗拉在中国的经营策略就受到了挑战。之后，摩托罗拉依靠自己多年的积累，在短期内发起了强攻，加大了手机推出频率，并翻新了推出方式，在各大城市掀起了新一轮的摩托罗拉热。而此时，诺基亚却依然使用其单一品牌战略，没有对摩托罗拉的攻击做出反应，从而使得摩托罗拉在 2001 年重新登顶，并一直保持到 2003 年年底。

在 2003 年，诺基亚在推出翻盖手机和彩屏手机方面行动迟缓。从 2003 年第四季度到 2004 年第一季度，诺基亚的市场份额由



34.6%下滑到了28.4%。诺基亚吸取了上次的教训，它已经分散了其危险。通过使其产品和市场多样化的策略，使诺基亚的抗震能力远远超过了三年前。

从2004年1月份开始，诺基亚就一跃成为全球手机市场的“老大”了。诺基亚在丰富产品线等方面付出了很大的努力，而且这种努力是积极和一贯的。并没有采取什么特殊策略，也没有用牺牲自身的利润换取销量。而且全球将近20亿用户中，有4亿人选择了诺基亚，超过80%的用户在替换手机时仍选择诺基亚品牌。消费者对于诺基亚的品牌忠诚度大大超过摩托罗拉。

诺基亚的一个教训是：不能过分地依赖几种畅销机型。从内置有GPS、售价750美元的时尚手机到售价45美元的入门级手机，诺基亚的产品“充斥”着印度市场，这是摩托罗拉或其他竞争对手所无法模仿的。诺基亚超过100种型号的手机产品线是其能够占领全球三分之一手机市场的原因之一。

相比之下，摩托罗拉就过分地依赖Razr，一味单一地进行“升级改造”。比如E680－E680G、L6－L6G、V3－V3I等，虽然在2006年获得了好评，但是这并没有很好地提高附加值。

而诺基亚高端产品基本上是采取了整合资源的办法。比如，2006年上市的N91，诺基亚在N91上内置了专业的音乐芯片，并宣传能够达到CD级别的效果，这就很好地提高了它的售价；而在N73、N93、N95上，诺基亚将卡尔蔡斯镜头作为宣传的重点，也提高了手机的售价；此外在N93上，也实现了DVB－H手机电视，这也是对资源的有效整合。

诺基亚经过调整，开始实施低价战略，并一举实现了市场份额的巨大突破，击败了摩托罗拉，再次登顶成功。即使是诺基亚的低

端产品也对低收入人群有很大的吸引力。例如，售价 45 美元的 1200 机型的待机时间长达 2 周以上，而且内置有手电筒。诺基亚已经占领了高、低端市场，并占领很大一部分中档市场。

诺基亚在成功地转向低端手机的同时，它还保持着较高的利润率。诺基亚能够在低端手机上赚钱的原因在于其超高效的供应链和制造系统。通过在不同型号手机间共享零件，设计比竞争对手产品零件更少的手机，诺基亚使其成本和产品复杂性得到了控制。相对于摩托罗拉，诺基亚在生产和销售上有 3%～4%的成本优势。

面对诺基亚的咄咄逼人，摩托罗拉退无可退，迫不得已也拿起了诺基亚的低价武器，试图反戈一击，扳回日益向诺基亚倾斜的局面。摩托罗拉原本是高端和时尚的代表，一旦其打入低端市场，其品牌认知度虽可能提高，但极可能破坏自己的品牌效应，降低其品牌价值。

2006 年是音乐手机和智能手机爆发的一年，智能手机增长率超过了 66%，但是摩托罗拉在智能手机上亮点较少。诺基亚作为 Symbian 操作系统的领军人物，几乎将所有中档价位以上的产品都加入 Symbian 操作系统，特别是后来的 N、E 系列产品，这十几款机器全部内置了 Symbian 操作系统。而诺基亚将 Symbian 与 3G、导航、手机电视等功能结合，并传播给消费者，这带来了极好的效应，让消费者直观地感觉到智能手机的强大功能。诺基亚提供的手机产品更注重创新性和易用性，贴近市场，体现了较好的人文关怀，从而雄霸全球手机市场，数十年岿然不动。

摩托罗拉的本土化战略并不彻底，名义上是包括研发在内的各个环节都实行了本土化战略，但事实上是，在中国市场上推出的产品都是其在国际市场上推广的产品，并没有为中国市场和消费者量



身打造。在国内虽然有16家研发中心，并且80%以上的员工都是本土人才，但他们并不是完全服务于中国市场。

自从登顶后，诺基亚不断加强渠道建设，加大本土手机研发，所占市场份额也不断扩大，进一步拉大了与摩托罗拉的距离。

3. 三星新秀场

爱立信的举动，让日韩系的手机有了可趁之机，趁着市场的重新洗牌而挤入这个曾经不敢想象的市场，比如三星就趁这个机会成功确立了自己的一杯羹。

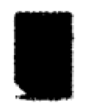
三星集团的前身是1938年3月1日位于韩国大邱市成立的三星商会，创造人李秉喆。1951年更名为三星物产株式会社，一直沿用至今。

20世纪70年代三星决定向半导体行业进发。

20世纪90年代初，三星将电视机、冰霜等电器销往美国，可是因为质量不佳，只能在一些零售店低价销售。后来三星开始重视产品质量与品牌建设，但依然不能一改过去的劣质商品的印记。在亚洲金融风暴后，三星痛下决心，要将三星打造成一个世界知名品牌。经过了一系列的质量、技术加强后，三星进入电子消费品领域。数字电视、DVD，开始占公司中的收入的37%。三星又进入移动电话领域，其市场份额不断增加。并且一跃成为第三大手机生产商，与摩托罗拉、诺基亚争夺市场。

三星在营销上也毫不示弱，将其产品定位于价高质优的高端产品，并且投入广告，投入重金赞助奥运会。这一系列手段都大大提升了三星的整体形象，其销量自然也节节增长。

2003年伊始，国际电信市场便拉开了手机老大争夺战的序幕。三星宣布把重点放在海外市场，预测将达到15%的全球手机市场份



额，呈现出后来者之势，冲击全球手机市场份额座次的新排列。摩托罗拉更是在中国投入巨资开拓市场，力图弥补在欧洲和北美市场上逐步缩小的市场份额。曾经全球市场份额排名第一的芬兰诺基亚2002年更扩大了它在全球手机市场的占有率，离获得40%的市场占有率这一目标更近了一步。但是受到来自老对手摩托罗拉和新锐韩国三星的挑战，诺基亚已感受到了更大的威胁。

4. 三巨头全球市场之竞争

韩国三星手机市场占有率的增长速度超过了诺基亚、摩托罗拉等其他西方国家移动电话制造商，并一举夺得全球第三大供应商的位置。

三星手机在设计上比较符合人们的消费偏好，其个性化的个人形象设计可充分展现自我风采，满足了青少年的个性需求，不仅在本土，在欧美和中国市场也得以盛行。通过出口拥有两个高清晰度彩屏的手机以及在美国发布欧式2.5G的GPRS彩屏手机，三星确立了在美国CDMA及GSM彩屏手机领域的领先优势地位，并且三星加快美国手机市场的营销步伐，这无疑给三星开拓欧美市场更增添了重要的砝码。

韩国三星在加快海外市场开拓力度，也悄然地从模仿型企业成功转变为有开创精神的创新型企业，据统计，2002年韩国三星手机创新项目超过摩托罗拉和诺基亚。正得益于企业的创新的速度，韩国三星研发出更多符合市场需求的产品。韩国三星的崛起已然是个不争的事实。

韩国三星的崛起已经直接威胁到诺基亚和摩托罗拉。

三星公司的迅速崛起使得手机市场上原有的霸主不得不强化自己的产品，以便不被甩在后面。



摩托罗拉2002年以赢利的姿态走出电信业寒冬，摩托罗拉公司正在加强它在北美和中国的优势地位。为抵抗来自诺基亚等对手的强力竞争，摩托罗拉也一改过去手机技术性能较高但设计粗糙的不足，一口气推出多款造型新颖的新款手机，其中五款将在全球发售，而另外两款则仅在亚洲市场亮相。摩托罗拉也表示，不会过度担优来自诺基亚、三星的竞争。

2002年诺基亚进一步扩大了它在全球手机市场的占有率，达到36.9%。位居全球手机市场占有率第一的诺基亚，从手机开始进入寻常百姓家以来，就一直占据着世界手机销售市场的主导地位。诺基亚凭借可以扩展的品牌影响力、技术威力和生产上的升级换代能力，紧密配合运营商的各项新业务推出新机型，在手机设计上有了很大的创新和改变。同时，诺基亚加大投资保证售后服务，诺基亚还推行了一系列新标准服务，进一步提高了服务质量。

诺基亚的品牌优势明显，这是手机三巨头之争中最明显的优势。随着手机普及程度的大大加快，“诺基亚”作为一个著名的手机品牌也越来越深入人心，在美国Interbrand咨询公司评选出2002年世界最有价值的100个商标中，诺基亚名列第六，“诺基亚”已经成为欧洲第一大著名商标。诺基亚在注重手机技术开发的同时还特别注重消费者消费心理，“因人而异”对不同群体、不同国家和地区分别推出不同式样的手机产品，赢得了最为广泛的消费人群，从而极大地增强了自己的市场竞争能力。通过研发投入，诺基亚持续向市场推出高端手机产品，以保证自己的利润之余并使自己在激烈的市场竞争中能立于不败之地。

中国市场作为全球最大的手机市场，已经吸引了多方势力的角逐。手机巨头都认为，需求旺盛的中国手机市场是全球战略最重要

的组成部分，是其决战的关键，取胜中国将是跨越对手的最大机会。

诺基亚通过更加独特而新式的软硬件使其产品功能与众不同，开发新的手机软件，并大投资保证售后服务。同时，针对中国市场需求，推出翻盖手机，大投资保证售后服务。

在GPRS领域，摩托罗拉不断发行新型款式，成为目前中国市场GPRS机型最多的厂商；在CDMA领域，与中国联通进行长期战略合作，全力推动中国CDMA市场的发展。迎合如火如荼的彩屏热潮，摩托罗拉已经陆续在GPRS和CDMA领域推出彩屏产品。

在这块人人都在紧盯的中国市场，三星电子步步进逼，并试图从中国市场突围。2002年的中国CDMA手机市场，三星手机在中国联通CDMA1X手机招标上先声夺人，一举夺得70万支的订单。在2002年5月三星电子继中标联通CDMA一期网络建设项目之后，推出四款CDMA手机，极大缓解了中国联通CDMA手机供应不足的问题，三星也借此跨过中国手机市场的第一道门槛。借助推动CDMA发展，三星电子以26%的市场占有率位居全球CDMA榜首。

总之，三星已经将矛头指向了第一集团军的诺基亚、摩托罗拉，借助本土CDMA的成功，跑步进入中国这一大市场；盘踞中国已久的诺基亚、摩托罗拉自然是不容他人轻易杀入，抢占打下的基业。

2007年延续多年的全球手机厂商排序出现了变数，韩国三星电子公司及美国摩托罗拉公司公布的业绩数据显示，2007年三星超越摩托罗拉，成为全球第二大手机制造商，诺基亚继续保持第一。

诺基亚全球市场占有率首次达到40%。印度和中国等新兴市场



廉价手机的旺销，推动了诺基亚的增长。销量的增长弥补了手机降价给利润率带来的压力，验证了公司高管有关全球经济疲软不会影响诺基亚表现的言论。

三星能超过摩托罗拉成为世界第二大手机生产商得益于其在新兴市场手机销售收入的增加。与摩托罗拉相比，三星在新兴市场上低价位手机的销售表现更出色。摩托罗拉由于手机销售疲软，其手机产品在全球市场的份额已从 2006 年年底的 23%降至 13%。

二、联手西门子

2006 年 6 月 19 日，诺基亚与西门子发布联合声明，宣布两家公司将合并电信设备部门，这是继爱立信收购马可尼、阿尔卡特牵手朗讯后，又一桩跨国大并购。

新公司名称定为诺基亚西门子网络公司（Nokia Siemens Networks)，合并资产包括诺基亚的网络设备部门及西门子通信部门。根据两家公司 2005 年的财报，合并后新公司的营收规模约为 158 亿欧元，员工为 6 万人。

总部设在诺基亚的“出生地”芬兰，诺基亚及西门子各持股 50%。公司设立六个业务部门：无线接入、核心网及应用、运营支持系统、宽带接入、IP/传输和服务业务。诺西公司电信设备业务年营收规模约为 171 亿欧元，仅次于爱立信与阿尔卡特一朗讯合资公司。

诺基亚是移动通信的全球领先者，致力于提供易用和创新的产品，包括移动电话、图像、游戏、媒体以及面向移动网络运营商和

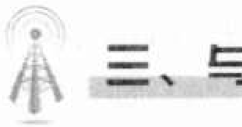
企业用户的解决方案。诺基亚是中国移动通信行业最大的出口企业，中国也是诺基亚全球重要的生产和研发基地之一。

总部位于柏林和慕尼黑的西门子公司是世界上最大的电气工程和电子公司之一。西门子是一家大型国际公司，其业务遍及全球190多个国家，在全世界拥有大约600家工厂、研发中心和销售办事处。公司的业务主要集中于6大领域：信息和通信、自动化和控制、电力、交通、医疗系统和照明。

诺基亚网络和西门子网络业务的合并，使诺基亚在规模上得到了进一步的加强，再结合诺基亚在手机方面的优势，端到端的优势就非常清楚地显现出来了，具有了非常强的核心竞争力。

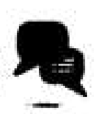
对网络业务来说，诺基亚主要是专注在移动业务方面，西门子除了移动业务以外，固定业务也是比较有优势的，其中也包括传输、光通信等方面。随着双方的合并，移动和固定的整合给诺基亚带来了非常强的优势，主要体现在有了更多的客户群体，在GSM和GPRS方面有了更大的规模优势。诺基亚在固网技术上存在“短板”，西门子通信虽然市场表现不佳，但固网业务有长期技术积累和客户资源。这是电信设备制造商走向联合的表现。

诺基亚此番整合出于增强固网产品线、扩大客户群体的意图。电信发展的大方向是融合，尤其是固定和移动的融合。



三、与Mobily共赢

2006年7月5日，诺基亚与沙特阿拉伯通信联合公司（Etihad Etisalat，EEC）旗下的莫比利（Mobily）达成协议，在沙特阿拉



伯为后者提供管理服务和3G/HSPA网络。该合同标志着诺基亚在这个快速增长的重要市场又赢得了一个新客户，同时也彰显了诺基亚在供应与管理高级网络基础设施方面的领先地位。

根据协议条款，诺基亚将为对方提供管理服务（建网－运营－传授）网络优化、运营与维护、硬件服务以及培训等。此外，诺基亚还将提供安装、试运行、集成、项目管理和网络规划等服务。此网络将由诺基亚 NetAct（TM）网络与服务管理系统提供支持。

诺基亚将供应其包括诺基亚高速分组接入（HSPA）解决方案和诺基亚 Ultrasite 基站子系统的 3G 无线和核心网络技术，帮助 Mobily 公司将网络运营成本降至最低，并推出具有价格竞争力的服务。诺基亚还将供应其包括面向固话和移动解决方案的 MSC 服务器移动软交换机和 IP 多媒体子系统的统一核心网络产品，帮助 Mobily 公司扩大网络容量，并以更加经济高效的方式提供语音和 IP 服务。

Mobily 是沙特第二大移动运营商，在中东和北非处于领先地位。诺基亚预计，到 2008 年，移动用户的数量将增至 30 亿，其中约 80%的增长将来自沙特阿拉伯等增长强劲的市场。诺基亚希望 10 亿新增用户中的 20%来自中东和非洲地区。

四、集众竞合

1. 3G 标准的推行

3G（3rd Generation），即第三代移动通信技术。相对第一代模拟制式手机（1G）和第二代 GSM、TDMA 等数字手机（2G），第

三代3G手机一般地讲，是指将无线通信与国际互联网等多媒体通信结合的新一代移动通信系统。它能够处理图像、音乐、视频流等多种媒体形式，提供包括网页浏览、电话会议、电子商务等多种信息服务。为了提供这种服务，无线网络必须能够支持不同的数据传输速度，也就是说在室内、室外和行车的环境中能够分别支持至少2Mbps（兆字节/每秒）、384kbps（千字节/每秒）以及144kbps的传输速度。

自三大国际3G技术标准被国际电联（ITU）确定以来，便开始了在全世界范围内的较量。对于3G的三大国际技术标准来说，哪一种标准在世界范围内普及率越高，其控制世界通信市场的能力也就越强，其拥有的市场势力也就越大，就越能够操纵通信产品和服务的价格。

3G的发展将带动一个IT产业群，设备制造商、运营商、内容提供商及其他各个产业链相关环节的通力配合，形成包括网络提供商、运营商、内容提供商、业务服务商的整体产业链。政府应尽可能权衡各方面利益，将企业的利益和国家的利益、短期的利益和长远的利益，凝聚为国家和民族最大的利益。

数据业务是3G业务的主要支柱，其产业链中除了运营商、终端产品制造商、消费者，还增加了内容商和增值业务提供商，使产业链十分复杂。因此，必须探索新的运营模式，均衡产业链各个环节的利益。如果内容建设和应用建设不能跟进3G的发展步伐，无论技术多么先进，速度多么快捷，消费者不埋单，3G也无法发展。

在3G领域，诺基亚是全球端到端解决方案的领先供应商，在终端、网络系统、软件平台、知识产权、应用等产业链的核心领域具有独特优势，能够为运营商提供最好的服务。



诺基亚给人的一贯印象是WCDMA标准的坚定支持者，在3G标准的3个阵营当中，它甚至已经超越爱立信成为WCDMA的领军人物，拥有超过WCDMA50%专利的爱立信当然也是站在这个阵营当中，并且瓜分了已经签订的WCDMA合同中的很大一部分金额，但在CDMA2000方面它也有兼顾，具备了在这方面端到端的系统能力。

而同样在CDMA2000领域也拥有很多专利的诺基亚却最为坚决，它并没有生产基于该技术的系统设备，而只是手机在北美市场有销售，并且诺基亚是现在世界上唯一真正具有端到端WCDMA解决方案的提供商。诺基亚2001年9月就开始了WCDMA的硬件系统供货工作，已具有大批量供货能力。这可能也是诺基亚近来超越爱立信成为WCDMA最坚定鼓吹者的原因之一。

2. 倡导OMA开放移动联盟

对于移动业务来说，开发的标准和技术是至关重要的。越来越多的移动用户正被带入一个拥有各种不同类型的、魅力四射的内容世界。然而，必须对移动用户承诺，只有这些内容真正地传送到他们的设备上并且工作正常，才能对这些内容收费。因此，对所有类型媒体的下载，例如游戏、音乐和图片等，采用一致的用户界面，无疑是非常有益的。

2002年6月，移动通信业的200余家公司在加拿大温哥华成立了开放移动联盟（OMA），共同为移动业的腾飞打造一个坚实的基础。开放移动联盟（OMA）是一个拥有300多会员的标准小组，它包括诺基亚以及几乎所有的无线业界的其他主要参与者。

在夏威夷举行的第二次全会上，OMA完成了组织结构：选举中产生了董事会，诺基亚的贾里·埃尔维宁（Jari Alvinen）当选为

董事会主席。同时，OMA 完成了对于 LIF（一种接口），MMS－IOP（多媒体短信），SyncML（传输协议），Wireless Village（乡村无线局域网）等标准化组织的融合，这些组织成为 OMA 的工作组。

OMA 已经批准了 OMA 下载的技术规范，这是包含 OMA 空中下载和数字版权管理（DRM）的一组规范。

开放移动联盟（OMA）定义的下载技术能够为普通类型内容提供可靠的下载功能，这样做的目的是创建一个完全互通的环境，从而能够使不同厂商的服务器和设备对选择的内容进行下载。

OMA 定义的下载技术为普通类型内容提供了可靠的下载功能，这些内容包括 MIDI 铃声、墙纸和屏保等，它们的媒体类型是静止或动画形式。对于所有普通类型内容来说，下载是可控的和可靠的过程，并且能够确保下载的界面和功能具有一致性。利用 OMA 空中下载技术，只要接受设备可以识别内容，则这些内容均能够下载。

作为董事会成员和奠基公司之一，诺基亚和 OMA 开放地主张志同道合。以其在行业中多年积累的经验，诺基亚一直积极地为 OMA 的发展做出贡献。诺基亚参加多个 OMA 工作组的工作，并且在 OMA 的框架内承诺开发技术和互联互通的协议。

在这样的环境下，下载内容可以放置在任何兼容的设备上，而不需要考虑谁是设备生产厂商。内容下载和使用权管理的标准化将为真正的创造力提供广阔的空间，这使得开发人员不需要考虑各种不同平台的特性。

3. 企业移动化构架

诺基亚大力推进企业市场也面临不少挑战，比如目前面向企业

销售主要有运营商、设备商和系统集成商三种渠道，而诺基亚选择了三者通吃的态度，但在传统 IT 分销渠道方面诺基亚还是一个新手，而建设一个强大的渠道需要资金和时间，这方面诺基亚和 IBM、Oracle、富士通等业界领先厂商的互补合作可以看做是一个有效对策。

现任诺基亚多媒体业务部资讯副总裁卡利·图乌迪（Kari Tuutti）曾经为企业移动化描绘了一个理想的构架，即利用 IBM 的中间件、甲骨文应用服务器和数据库、黑莓的邮件服务器，加上诺基亚的智能手机和企业接入方案。

应该指出的是，在巨大的市场机会面前即使是某些方面的竞争对手也可以携手合作，微软与诺基亚也是如此，微软要进军移动通信业也不可能绕过诺基亚这个世界最大的手机提供商。事实上，两者已经开展了一些合作，如一向以垄断出名的微软加入了由 300 多个公司参与的 OMA 组织以及两者在产品上互相支持对方的承诺等，随着越来越多的行业趋于融合，开放性已经成为不可阻挡的趋势。


NOKIA
第十三章
诺基亚的未来蓝图



来自北欧的通信传奇：诺基亚

一、完全移动生活

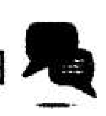
“一切能够移动的都将变得移动起来”。——诺基亚董事长兼首席执行官约玛·奥利拉说。

诺基亚凭“移动”而生存，其全部业务都与此相关，诺基亚董事长兼首席执行官约玛·奥利拉的话可以代表该公司的观点，“移动性将成为下一个全球大趋势，并将影响所有的行业，生活正在走向移动，一切能够移动的都将变得移动起来”。这是诺基亚倡导的“完全移动生活”，也可以说是诺基亚此次重组的指导思想。

有人曾说，几乎没有任何一个公司能像诺基亚这样对移动深信不疑，不仅其全部业务都与移动相关，而且在近来举办的一系列活动中更是将“完全移动生活”当做主题。

重组可看做“完全移动”理念的深刻体现——专注低端手机的移动电话业务部将使众多发展中国家的用户走向移动；以可拍照手机、游戏手机、音乐手机等提供丰富多媒体内容的多媒体业务部，将移动带入生活和娱乐；而为企业提供移动解决方案的企业解决方案部更是使“工作移动化”，而新的公司业务将涉及包括运营商、消费者和企业用户等各个类型用户，也使诺基亚成为业务覆盖范围最全的少数企业之一。

有人曾戏言，诺基亚会成为世界最大的数码相机提供商——根

据一些权威数据的统计，2003 年一季度全球拍照手机的销量已经超过数码相机的销量，事实上在很多国家可拍照手机的销售量已经超过数码相机——“未来图像必然被更具丰富内容的多媒体视频所取代，更加不可思议的事情还在后头。”

实际上，除了可拍照手机、摄像手机之外，更多的设计元素已经被融入到手机中来——诺基亚在 3300 中集合了 MP3/AAC 数字音乐播放器、调频立体声收音机、移动卡拉 OK、原音铃声和数码录音器；在游戏手机 N－Gage 中，更将强大的 3D 多边形计算、在线游戏、游戏扩展等功能融入其间——据说在诺基亚内部，任何将 N－Gage 只称作手机的员工将罚款 1 欧元。

在消费者市场，诺基亚看到了移动游戏和移动音乐机会；在 CDMA 市场，诺基亚看到了 CDMA 手机增长机会；而诺基亚全力倡导的 OMA 开放移动联盟更是符合未来的开放大趋势。

二、通信数字化

移动性和互联网正在走向融合，这一趋势正改变着全世界人们的生活。移动性将成为互联网演进的核心内容之一，移动接入已经将我们带到互联网的下一个浪潮。在这一趋势之下，开发仅供自己公司内部使用的创新科技的时代已经一去不复返了。移动通信行业变得更加复杂和不同。在今天的市场，不同的行业在融合；硬件和软件在向水平化转变，不再专属于某一公司或领域。如果能很好地发挥互联网的巨大潜力和创新能力，就能为全世界的人们创造更大的便利，让他们可以随时随地接入对他们而言重要的社区、内容和

信息。

为了构建互联网服务的规模优势，拓展更多更广的专业服务，诺基亚开发了软件平台，也在通过并购的方式来壮大自己，扩充自己的服务种类。

2007年5月，诺基亚发布了“维信（Widsets)”软件平台，通过此平台，消费者通过使用Java手机就能够将互联网信息比如新闻、博客、邮件等发送到手机上。“维信”让用户真正体验了“自主定制，自动推送”的互联网应用，而此平台又能够聚集到受众群，完全可以通过广告模式赢利。

在2007年8月29日诺基亚总裁卡拉斯沃公布多款手机服务的计划之后，诺基亚就实现了大手笔收购，之后，诺基亚宣布将以81亿美元收购美国数字地图供应商Navteq，这也是诺基亚历史上规模最大的收购交易之一。通过此次收购，诺基亚毫无疑问地将自己送上了位置服务厂商的领先者地位。

除此以外，诺基亚此前已经推出了多款手机游戏和音乐产品，与环球音乐、华纳音乐、百代及索尼BMG等唱片巨头签署了合作协议，并收购了数字媒体发行商Loudeye、媒体共享站点Gate5，还计划收购美国的手机广告公司Enpocket和照片共享社交网站Twango。这些行动都表示诺基亚在互联网服务方面步步膨胀，规模优势逐渐显现。



三、领跑互联网

2007年6月21日，诺基亚宣布，将对公司架构实施重组，以



更好地利用移动通信与互联网技术整合过程中出现的新机遇。

2008年1月1日，为了领跑移动互联网，诺基亚在自身的组织架构上都进行了调整，在推动增长的理念下，诺基亚将业务部门从四个变为移动电话、多媒体、企业解决方案三个部门，负责手机生产的“设备”部门；向客户提供互联网服务和向企业市场提供产品的“服务和软件”部门；负责管理供应链、销售渠道和营销的“市场”部门。

互联网服务已经作为一个独立的运营部门，自诺基亚从木材、橡胶、电缆到手机，已经经历了数次业务转型。新的组织架构将帮助公司更好地管理旗下产品线，加速新手机产品推向市场的进程，并且提高公司市场推广的效率。


NOKIA
第十四章
决战智能手机



来自北欧的通信传奇：诺基亚

一、群雄势力范围图

在苹果 iPhone 的 iOS 和谷歌 Android 推出来之前，诺基亚 Symbian 操作系统一枝独秀，独步天下。单从刚过去的 2010 年来看，虽然 Symbian 在呈现下滑趋势，但还是以 37.6%的市场份额傲视群雄，成为无可争议的冠军；而 Android 以落后 15 个百分点的悬殊差距位居亚军；季军黑莓和第四名苹果 iOS 旗鼓相当，分别为 16% 和 15.7%。诺基亚的 Windows Mobile 不足 5%，仅为 4.2%。

未来的诺基亚在智能手机领域将会以 Windows Mobile 系统为主，而不是已经作出重大贡献的塞班（symbian）。这是诺基亚的一个重要转折和决定，在经历了从造纸到橡胶，从电视到通信等跨行业的转行后，诺基亚已经完成了几次涅槃重生。

今天，诺基亚传统手机市场仍然十分庞大，尤其是在落后国家和地区。剔除传统手机市场，在智能手机群雄逐鹿的战场，诺基亚的对手们非常强悍，苹果、Android 集团军、黑霉、三星，还有一个刚刚“咸鱼翻身”的摩托罗拉。

摩托罗拉因在无线和宽带通信领域的不断创新和领导地位而闻名世界。摩托罗拉和诺基亚以及爱立信并称为世界通信三巨头。摩托罗拉也是世界财富百强企业之一，拥有全球性的业务和影响力，

2006年的销售额为428亿美元。

作为一家老牌通信巨头，摩托罗拉在通信业的地位毋庸置疑，摩托罗拉发明第一款手机开始，摩托罗拉见证了迄今为止的整个手机发展史，摩托罗拉无线电应答器被用于阿波罗11号宇宙飞船，摩托罗拉在对讲机的江湖地位更是不可动摇，一直是引领行业的风向标，并成了它最赚钱的一项业务。

但是，自大、固执、战略失误等多个原因，使摩托罗拉在无线智能手机市场上黯然失色。

从第一款摩托罗拉手机诞生起，摩托罗拉一直是引领尖端技术和卓越典范的代表。2006年，手机业务还是摩托罗拉的骄傲——因为刀锋手机销售强劲，摩托罗拉满面春风地公布了创纪录的业绩：销售增长22%，经营利润近10%，每股收益超过1美元。

谁也想不到，自那以后，摩托罗拉的手机业务就一落千丈，成为拖累摩托罗拉整体财务状况的最大负担。2007年，所有手机厂商都受到了iPhone的巨大冲击，摩托罗拉整体销售额下滑了15%，2008年下滑18%，2009年的降幅更扩大到27%，摩托罗拉在全球的市场份额从2006年的21.1%一路下跌至2007年的14%，2008年其全球市场占有率只有9.5%，而诺基亚为41%。

行业领军者的地位一去不再。3年中，摩托罗拉一直处于亏损状态，亏损额最高达20亿美元。市场一度纷纷传言，摩托罗拉将出售自己的手机部门，并频频接洽潜在的收购方。

2008年3月26日，摩托罗拉分拆为两家独立的上市公司，其中一家专注于移动通信设备业务，另一家则主要开展宽带和移动通信解决方案业务。

来自北欧的通信传奇：诺基亚

为了在手机领域保持一席之地，2008年摩托罗拉开始执行手机业务复兴战略，并不惜以天价年薪挖来原高通COO桑杰·贾，以求力挽狂澜。桑杰·贾2008年的总薪酬为1.044亿美元，是当年全美薪酬第二高的CEO，仅次于美国最大天然气公司Chesapeake Energy的CEO奥布里·麦克伦敦1.125亿美元的年薪。

野心勃勃的桑杰·贾，怀着重新挽救并塑造一家濒危公司的雄心，开始了一系列改革举措。2008年10月，桑杰·贾宣布摩托罗拉将转型开发Google Android操作系统的智能手机，并决定停止生产上一任CEO爱德华·詹德遗留下来的10余款未上市手机，其中包括摩托罗拉旗下全部Symbian手机和一些Linux Java手机。

放弃了到手的订单，最直接的效应就是摩托罗拉旗下的非智能手机销量急剧下跌。2009年第一季度，摩托罗拉手机销售额下滑四成以上，市场份额更是跌出了主流手机厂商集团。有数据显示，因为一下子砍掉众多产品线，摩托罗拉仅一个季度损失的销售收入就高达3.85亿美元。

但是，好在Android智能手机的销售业绩并没有让摩托罗拉失望。在不到一年的时间里，摩托罗拉公司先后推出了13款Android智能手机，并凭借着与美国移动运营商Verizon无线和T－Mobile签订的相关手机运营协议来推广这些产品，款款都取得了不俗的销售成绩。在北美市场乃至亚洲市场上，摩托罗拉推出的Droid手机成为能与iPhone相媲美的明星机型，上市不到三个月卖出100多万部。在中国市场，摩托罗拉的13款Android智能手机更是占据中国Android市场的半壁江山。

这种良好趋势一直延续到了2011年。从Backflip到Milestone

（里程碑），再到 Droid，摩托罗拉成为 2010 年推出 Android 手机最多的厂商，也重新获得了人们对其产品交付能力的认可。并且，利用多年来与运营商之间的良好关系，摩托罗拉为 Verizon 定制的 Droid 手机成为它最大的利润来源。

除此之外，当苹果 iPhone 4 身陷“天线门”风波时，摩托罗拉适时地推出了 Droid X，仅仅一个星期就卖断了货。而它的另一个竞争对手 HTC（宏达国际电子股份有限公司），也出现了缺货，这对摩托罗拉来说是压力，但从另一个侧面来说，也算是好消息。

在无线领域沉寂了多年的摩托罗拉，终于在智能手机战场上步入了正轨，即搭载谷歌的开放的 Android 平台，结合自身优势，推出多款智能手机。

分拆后的摩托罗拉移动发布的 2011 年第一季度财报显示，第一季度整体营收达 30 亿美元，比 2010 年同期的 22%，连续七个季度产生正现金流。

其中值得注意的是，摩托罗拉决心坚持到底的移动设备部门提前实现了扭亏，在第三季度创造了 300 万美元的赢利，这是该部门自 2006 年以来的首次赢利。

这个曾经的手机巨头，正在艰难地转身求活，试图重返辉煌。依靠着谷歌于 2007 年发布的开源手机操作系统 Android，摩托罗拉在近年来推出的 Droid 等手机，成为智能手机市场风头最健的产品，Android 也成为摩托罗拉手机业务成功翻身的关键要素之一。

现在就说摩托罗拉的第二春已经到来，未免有些言之过早。要维持得来不易的赢利局面，摩托罗拉还需努力。单单抱着 Android

这棵大树还远远不够，摩托罗拉的复兴之路还很长。

来自韩国的三星，同样是智能手机市场的一位有力竞争者。

从2007年第二季度开始，三星在全球手机市场的份额终于超过了摩托罗拉，成为全球第二大手机厂商。

如今，三星又有了新的目标。近日，美国市场调研机构Strategy Analytics发布报告数据显示，2010年三星手机全球销量同比增加23%，达到2.8亿部，市场份额同比增加1.2%，达到20.6%。从对未来预期看，三星计划2011年手机产量提高20%达到3.25亿部，并且计划在三年之内超过诺基亚。

从全球各大区域市场对三星手机市场份额的影响来看，中国市场已经成为三星手机全球销量增长的主要动力。三星利用宽广的产品线，提供给消费者至少一个选择的产品战略成为其中国手机市场份额持续扩大的利器。

整体手机市场上，诺基亚成为三星唯一需要超越的竞争对手。随着三星手机市场份额的不断提升，超过诺基亚的目标已经被三星列入其三年计划表，三星超越诺基亚的雄心可见一斑。从产品竞争力看，诺基亚给予三星的压力主要来自于中、低端手机市场。不论整体手机市场还是智能手机市场，诺基亚中低端产品累计获得的用户关注度均远远高于三星。

诺基亚的大部分市场份额依靠其中低端手机产品，近两年来，随着诺基亚在智能手机尤其是高端智能手机市场的失策，中低端市场成为其防守的最后一块有利阵地，诺基亚自然不会忽视。

而三星为了实现市场份额超越诺基亚的目标，未来两年必然会以面向大众用户的中低端手机特别是中低端智能手机为突破口。如此一来，三星与诺基亚必然会在中低端手机市场上产生一

番搏斗。

来自加拿大的黑莓在智能手机市场上，发力早，份额高。

黑莓（BlackBerry）是加拿大RIM公司推出的一种移动电子邮件系统终端，其特色是支持推动式电子邮件、手提电话、文字短信、互联网传真、网页浏览及其他无线资讯服务。

黑莓使用BlackBerry OS系统是RIM自行开发的基于Java平台的操作系统，这一系统是封闭性的，只有BlackBerry使用这一操作系统。因为基于Java，原则上任何Java软件都可以在黑莓上运行，但由于黑莓操作系统的封闭性及键位等原因，真正能完美地在黑莓上运行的Java软件不是很多。

黑莓的立足点不是通信，而是企业移动办公平台，有很多有针对性、商用质量很好的商业应用支持。从技术上来说，BlackBerry是一种采用双向寻呼模式的移动邮件系统，兼容现有的无线数据链路，可以把Outlook邮件自动转寄到BlackBerry中。从功能来看，BlackBerry OS的优势在于商务和集成应用上，而对游戏等娱乐功能的支持要稍弱，当然这些都是RIM对黑莓的定位所决定的。

在“911事件”中，美国通信设备几乎全线瘫痪，但美国副总统切尼的手机有黑莓功能，成功地进行了无线互联，能够随时随地接收关于灾难现场的实时信息。之后，在美国掀起了一阵黑莓热潮。美国国会因“911事件”休会期间，就配给每位议员一部“BlackBerry”，让议员们用它来处理国事。

随后，这个便携式电子邮件设备很快成为企业高管、咨询顾问和每个华尔街商人的常备电子产品。迄今为止，RIM公司已卖出超过1.15亿台黑莓，占据了近一半的无线商务电子邮件业务

市场。

追溯到2010年8月间，根据当时尼尔森（Nielsen）发布的统计数据显示，Android只排在全美智能机市场的第三位。当时Apple以28%的份额与黑莓的31%难分伯仲。而谷歌的Android只能以相差甚远的19%追随其后。

到了2010年11月，尼尔森最新的统计结果显示，Apple的iOS以28.6%的份额居首席。而Android与RIM几乎打成平手。Android的份额在短短三月间上升到了25.8%，而RIM则降到了26.1%。

我们不难发现，Android在上升，苹果守住了阵地，而黑莓在下滑。

单纯从统计数据上来说，几大巨头在美国智能机市场上难分伯仲。从当下来说，苹果还是很理所当然的冠军。Android和黑莓还是和苹果有相当明显的差距。

当然，Android的优势很明显，它在市场上有着极大量的不同型号、不同款式的手机加载Android系统。而苹果只有三四代iPhone而已。



二、在燃烧的平台上变革

商业世界永远充满了企业的无奈与旁观者的干着急，或许选择进行这场不彻底的革命，不一定正确，但它是诺基亚今天唯一可以接受的变革方式。

“我们正处于一个燃烧的平台当中，并且，这个平台上发生了

多次爆炸——多个炽热的着火点包围了我们。”这不是什么灾难小说中的渲染，而是诺基亚 CEO 埃洛普对公司当前所面临窘境的描述。

2011 年 2 月 9 日，一份诺基亚的内部备忘录通过媒体流传开来，上任仅半年不到的新 CEO 埃洛普直言在苹果、谷歌及山寨机的冲击下，诺基亚的市场份额正日渐萎缩，尤其是在移动互联网的风潮下，这家曾经的手机业霸主已经走到了生死攸关的边缘。

如果有一台时光机器，诺基亚的股东们自然希望时光能够倒流 10 年、哪怕 5 年，那时才是诺基亚真正阳光灿烂的日子。

从 20 世纪 90 年代就开始成为手机行业的领跑者，到 1999 年成为全欧洲市值最高的公司，再到 2007 年以 72 亿欧元的净利润横扫高中低端手机市场，诺基亚充当了 10 余年的产业领跑者。并且以欧洲人勤劳严谨的作风，诺基亚并非站在老大的位置上故步自封，很长一段时间，哪怕是智能手机处于萌芽的时候，诺基亚都依靠着其不断投入的研发力量引领着手机行业的发展方向。

一个让业界津津乐道的例子是，为应对许多发展中国家农村缺电的现实，诺基亚曾经为发展中国家市场定制过一款带手电筒功能、售价仅 20 美元的廉价手机，一时间热卖。为了进一步优化手机的使用体验，诺基亚曾聘请大量人类学家在印第安村落考察他们的使用习惯。以手机创新潮流引领者自居的诺基亚一直在全球进行各种各样稀奇古怪的创新，这也造就了诺基亚手机迄今为止在硬件设计上难以被超越的独特优势。即使是诺基亚在手机市场节节败退的 2010 年，其研发投入仍然高达 40 亿美元，是苹果公司的两倍多。

然而，巨额投资的研发却都分散到了手机应用的各个角落，尽管在相当长的时间内诺基亚一直制定游戏规则，认真倾听消费者意见，认真研究市场趋势，积极投资新技术的研发，但是所有的创新都是围绕其引领的既定产业道路的锦上添花。在习惯了领先者的按部就班之后，机构日益庞大的诺基亚渐渐染上了大公司病——不再习惯从战略层面做出思考，永不停息的创新永远停留在战术和产品层面，却在不经意中为颠覆者留下了可乘之机。

在非智能机时代，诺基亚沿着自己制定的游戏规则可以轻松地将摩托罗拉、三星这些竞争对手牢牢压制，但是一旦有人更改了游戏规则，曾经的产业优势就会瞬间变成诺基亚巨大的包袱。

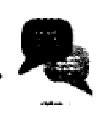
这个颠覆者就是苹果。

在谈到手机行业的格局时，乔布斯曾表示：我们的目标是开发世界上最好的产品，而不是最大的设备厂商。诺基亚是最大的设备厂商，我们不愿意成为诺基亚，我们希望做自己。诺基亚有 50 美元的产品，而我们做不出来 50 美元的智能手机。

苹果对智能手机的重新定义颠覆了诺基亚主导的整个游戏规则——智能手机不再是带有娱乐功能的通话工具，而是具备通信能力的娱乐终端，打电话和发短信对于手机只是和诸多应用一样的普通功能。这对于一直在一部电话上做各种加法的诺基亚来说，无异于釜底抽薪。

更令诺基亚感到恐怖的是，对手机的重新定义在手机产业链中引发出蝴蝶效应，手机不再是硬件厂商的舞台，软件和应用成为产业竞争的新疆界。

用了大约两年的时间，Android 创造了一个吸引应用软件开发



者、服务提供商和硬件生产商的平台。从高端市场着手的Android，目前已经赢得了中端市场，并利用自己的势能向低于100欧元的低端手机市场发起冲击。曾经在诺基亚眼中，与手机风马牛不相及的谷歌就这样在手机市场构建了一个生态系统。

此时的诺基亚就像一个失落的国王——他用十几年的时间费尽心力终于登上了权力的巅峰，而革命却在一夜之间来临，曾经的王位遭到废黜，曾经被他踩在脚下的臣民纷纷拥立新君，昔日至高的权势在这时反而成了他东山再起的最大心病。

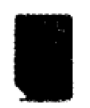
在非智能机时代诺基亚的手下败将摩托罗拉、三星和HTC等也纷纷倒戈，投入到谷歌建立的生态系统中去，依靠着Android平台向老迈的诺基亚杀出了回马枪。

大势如此，在原有道路上的小修小补对于诺基亚来说，已经无甚意义，面对已经结成联盟的对手，诺基亚所能做的只有抛弃自己原先的游戏规则，按照埃洛普的话说就是“建立或者加入一个生态系统”。

选择了建立或者加入一个生态系统，诺基亚面临的最迫切的问题就是和谁携手。

放眼整个手机产业，真正称得上开创了生态系统的只有苹果的iOS平台和谷歌的Android平台，苹果的iOS平台过于封闭，如果真的要加入一个生态系统的话，看起来诺基亚只有选择Android了。

事实上，曾经在市场份额上一直被诺基亚压制的摩托罗拉、三星等厂商早已投奔Android阵营，依靠自己的硬件和Android的软件逐步蚕食着中端智能手机的市场，两年之前一度走向崩溃边缘的



摩托罗拉更是在印度裔CEO桑杰·贾的带领下依靠Android平台实现了复苏，三星的Galaxy系列智能机同样凭借优秀的体验横扫中端智能机市场。

不过，在谷歌这个造反者面前，昔日的国王诺基亚无法做到放下身段——投奔Android阵营，这就意味着诺基亚无法彻底成为一个为Android平台制造硬件的OEM厂商，并和昔日的手下败将摩托罗拉一起为Android平台制造终端。如果让拥有不俗的硬件制造能力的诺基亚完全沦为别人的管道工，这绝不是高傲的北欧人能够接受的。

况且，诺基亚新任CEO虽然激进但也在战略上遵循着前任CEO康培凯时代的大方向：在智能手机的格局中，用自己的操作系统占据一席之地。而谷歌作为一个彻底的革命者骨子里就缺乏妥协的基因，因此，即使诺基亚投身Android平台，诺基亚也得不到足够的话语权。

无法加入一个生态系统，诺基亚只能选择重新建立一个生态系统，所幸的是，它遇见了同样在移动互联领域无比落寞的微软。与诺基亚相比，微软在手机领域求变的心态更加强烈。

在这一合作中，微软不仅为诺基亚提供数十亿美元的资金支持，其新推出的Windows Phone 7手机操作平台更是微软对自身手机操作系统的一场彻底革命。

和之前的手机操作系统相比，Windows Phone 7为手机开发者搭建了最便捷的平台。Silverlight开发软件能够让设计人员和技术实现人员各司其职，大大缩短开发时间，降低开发成本。比如一款极品飞车的应用在Windows Phone 7平台上的开发时间只相

当于在 iOS 平台上开发时间的 1/6，这就大大加快了手机应用的上市时间。

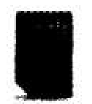
而在用户体验方面，Windows Phone 7 对传统的手机操作界面进行了更直观的改良，借助于微软在 Xbox 平台的成功和优秀的体感设计能力，Windows Phone 7 也成为微软重新夺取智能机市场的攻坚利器。

对于诺基亚来说，与微软的合作将使诺基亚能够保持在合作过程中有一定的主导权，更重要的是两家公司在软硬件方面各自的优势一旦很好地融合，足以建立一个 iOS 和 Android 平台之外的生态系统。

或许，曾经的霸主——诺基亚现在就需要放下身段开始一场更加彻底的革命，与其只是在封闭性和微软创立新的生态系统中谋求在手机领域的三足鼎立，让自己笨重的身躯跟随着新的游戏规则蹒跚起步，不如更进一步用开放平台的方式独辟蹊径，利用自己硬件和销售平台的优势扬长避短，让自己成为一个手机操作系统的开放平台，重新定义游戏规则，而不是跟在竞争对手身后艰难追赶。

不管怎样，没有足够的市场就会丧失品牌与复兴的机会，而要拿下市场有时候需要低下前领袖那高贵的头颅，从贵族变成佃户，这是个外人看起来容易但却非常难以被企业接受的选项。

商业世界永远充满了企业的无奈与旁观者的干着急，或许选择进行这场不彻底的革命，不一定正确，它只是诺基亚今天唯一可以接受的变革方式罢了。



三、结盟微软突出重围

诺基亚在中低端市场目前仍然是第一的市场份额，但是在高端智能手机领域，目前还是追随者。在经历了塞班系统后，诺基亚把高端手机的突破口选择在 Windows Mobile 上，与微软联合，是诺基亚目前的最佳选择。

2011 年 2 月 11 日，当人们还沉浸在节日的气氛时候，通信市场上发生了一件大事。全球第一大手机制造商诺基亚与软件巨头微软今天共同宣布：两家公司将建立深度战略合作伙伴关系，其中包括诺基亚智能手机将采用微软 Windows Phone 手机操作系统。昔日的两位操作系统对手首次牵手共同开始了对抗 Android 与 iOS 系统的道路，再一次为我们诠释了“没有永远的朋友，也没有永远的敌人”这句话。

这件事情在通信行业可以算得上是 2011 年首场地震了，不仅仅引来诸多科技媒体的争相报道，甚至连彭博社这种以财经信息为主的媒体都加入进来，可以说是乱花渐欲迷人眼。

微软成立于 1975 年，到现在也没有几十年的历史。不过微软做了一件最辉煌的事情就是推出了 Windows 系统，这让微软成为全球最大的软件公司。Windows 系统也成功带动了 Windows Mobile 手机销量，最鼎盛时期微软的 WM 系统一度占据 20%的市场份额，直到后来遇上了苹果和 Google。

微软和诺基亚都是各自行业的顶尖选手，而且诺基亚 Symbian

系统还一直和微软的 Windows Mobile 打架，怎么就突然联合起来了呢？

苹果从 2007 年第一代 iPhone 推出以来，已经连续推出了四代产品，一代卖得比一代好。出色的触控操作体验、精益求精的用户体验、梦幻般的 APP Store 成为了高端手机的象征。苹果进入手机市场四年以来已经树立了高端品牌的象征。而 Android 系统从 2009 年首次露面之后就一发不可收，产品更是以几何数字一般增长。2010 年第四季度，Android 系统出货量首次超过了 Symbian 平台，这是十年来销量冠军宝座首次易主。

诺基亚在这个时候遇到了自己的瓶颈，使用了十多年的 Symbian 系统再也无法承载高端手机的梦想。从 N95 之后诺基亚就没有推出过强有力竞争的产品，2010 年主打的 Symbian 系统手机诺基亚 N8 销量也并不如预期。当然行业巨人诺基亚是不会就此罢休的，在 2010 年的 MWC 展会上诺基亚宣布了与 Intel 合作研发 MeeGo 系统，这个合成的系统一开始就遭到了前所未有的困难，复杂的平台环境加上 Intel 方面的一些原因让 MeeGo 始终都停留在画图阶段，经常被提起，从未被发布造成了诺基亚当时的窘境。

问题就出现在了这里，诺基亚一直盘踞市场老大在行业当中占据着举足轻重的地位，却一直苦于没有很好的系统来承载高端品牌，服役了十几年的 Symbain 系统可以占据入门级智能手机市场，而高端品牌仍然需要一个扛旗的出来，在这方面 MeeGo 的速度终于磨光了诺基亚的耐心。

手机行业老大诺基亚一直如此，在移动系统方面还是小朋友的

微软自然也好不到哪里去，Windows Mobile 系统的难用在 Android 推出之后得到了彻彻底底的曝光。烦琐的步骤、极其不人性化的界面让 Windows Mobile 颜面尽失，连 2009 年出产的 Windows Mobile 系统起家的 HTC 在 HD2 之后再也没有推出过一款该系统手机，转而投向了 Android 市场。Windows Mobile 系统 2010 年彻底沉沦，几乎没有一个能够让人记得起来的产品。

微软在这方面比较好，别人不合作我们自己做。微软终于在 2010 年 11 月份发布了 Windows Phone 7 系统。不过微软的号召力似乎随着 Windows Mobile 的消失而消磨殆尽。三个月时间，算上圣诞节的黑色星期五，算上微软买一送一的超大优惠，今年一月份数据显示微软一共卖掉了 200 万台 WP7 手机，有好的系统没有销量成为微软的最大短板。

情况介绍到了这里，相信各位已经明白了两家巨头的郁闷之处了：诺基亚有市场没系统；微软有系统没市场。

后面的故事似乎就有些俗套了：某个风高月黑的晚上，埃洛普与鲍尔默密谈一夜，成就了今天的大事。当然从去年诺基亚原 CEO 康培凯离职有微软背景的埃洛普上任就有媒体表示诺基亚可能会与微软联手。现在看来这一切早在去年就已经注定，所有大公司背后的那只手：华尔街财团正在为我们演绎这样一个真实的故事。

诺基亚与微软联合主推 Windows Phone 7 毫无疑问是将 Android 以及 iOS 作为最大的对手。一直以来诺基亚都有一个自己的帝国梦想，通过 Symbian 系统的全线铺开带动 Ovi 服务的提升，两者相辅相成。而微软的帝国梦想更加庞大，它希望自己能够复制



PC 行业的成功到手机行业当中。当两个人都发现自己的帝国梦想存在着一些障碍的时候联合成了最好的选择。

通过诺基亚与微软的联合，微软得到了自己梦寐以求的产品以及品牌渗透。Windows Phone 7 不再是一个小众的品牌，凭借着诺基亚强大的市场号召力 WP7 足以和 Android 以及 iOS 抗衡。从操作系统方面来讲此次合并对于微软和诺基亚都是双赢的政策。

当然作为大厂商来说，谁都会为自己留下后路，诺基亚的 MeeGo 还是雪藏当中，而微软也有一票自己的盟友。不见兔子不撒鹰这是商界的准则，而诺基亚与微软两个老对手新朋友还将会面临着诸多挑战。智能大战才刚刚开始。

是的，智能大战才刚刚开始。